

Hvordan drives du og hvordan trives du?

En undersøkelse om motivasjon og sosial tilhørighet i arbeidslivet

Hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i Oslo universitetssykehus?

Diakonhjemmet Høgskole
Institutt for diakoni og ledelse

Verdibasert ledelse

Kull: h08

Øyunn Granerud

L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Veiledere: Beate Jelstad Løvaas og Olav Helge Angell

Innlevering: 02.05.12

Antall ord: 24499

Forord

Å skrive en masteroppgave ved siden av full jobb krever betydelig motivasjon og viljestyrke. Så hvordan drives jeg, og hvordan trives jeg? Når det gjelder denne oppgaven er mitt svar, at min indre motivasjon hele tiden har vært drivkraften gjennom prosessen. Mitt mål har vært å lære og ha det gøy. Arbeidet har brakt meg masse læring, glede, frustrasjon og utfordring vekselvis og i varierende grad. Utrolig nok kan jeg likevel si at det har vært moro og at jeg har trivdes med jobbingen.

Jeg er takknemlig for at jeg har kunnet gjennomføre en master i verdibasert ledelse, og ønsker i den anledning å takke flere som har bidratt i min prosess:

Hjertelig takk til mine veiledere, førstemanuensis Beate Jelstad Løvaas og professor dr. polit. Olav Helge Angell, ved Institutt for diakoni og ledelse på Diakonhjemmet Høgskole for inspirasjon og nyttige innspill, korrigeringer, spørsmål og ikke minst ”heia-rop” som har drevet min prosess framover.

Takk til Leif Stapnes, høgskolelektor ved Diakonhjemmet Høgskole. Jeg har jevnlig minnet meg selv på ditt motto gjennom prosessen for å oppmuntre meg selv: ”Dette kan fort gå godt!”

Min arbeidsgiver, Fransiskushjelpen, som hele tiden har støttet og vært imøtekomende når det gjelder studiene.

Maria Giæver som har lest oppgaven min og kommet med nyttige innspill.

Min flotte veiledningsgruppe på Diakonhjemmet Høgskole. Det har vært nyttig, vi har jobbet bra sammen – takk!

Takk til Avdeling for kreftbehandling ved OUS og til respondentene som i førjulstid med masse å gjøre likevel tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen.

Den aller største takken fortjener likevel min mann, Harald. Du støtter meg alltid! Gjennom fire år med studier og i intense perioder med eksamens- og oppgaveskriving, har du tålmodig oppmuntret meg. Takk! Det har vært helt avgjørende!

Sammendrag

Tema for denne undersøkelsen er motivasjon og sosial tilhørighet. Studiens hensikt er å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste hos sykepleiere i Oslo universitetssykehus (OUS). Jeg ønsker spesielt å undersøke hvilken betydning sosial tilhørighet har for indre motivasjon og hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. Spørsmålsstillingen er som følger:

Hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i OUS?

Sykepleiere i OUS har en jobb der omorganiseringer og endringer er en del av virkeligheten. Sykepleierne skal gi helsehjelp med god kvalitet i en hverdag med reduserte budsjetter og krav til økt effektivitet. Motivasjon er avgjørende. Sykepleiere er kunnskapsarbeidere, og i kraft av det regnes de for å være indremotiverte. Undersøkelsen kartlegger de viktigste motivasjonsfaktorene hos sykepleiere i OUS. Funnene sammenholdes med teori og forskning.

Sosial tilhørighet som motivasjonsfaktor er viet spesiell oppmerksomhet. Dette fordi det er forsket lite på sosiale faktorer betydning for motivasjon i arbeidslivet. Den forskningen som er gjort, viser at det er positiv sammenheng mellom opplevelse av sosial tilhørighet og indre motivasjon. Funnene i undersøkelsen drøftes i lys av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (SDT) som postulerer at autonomi, kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon.

Undersøkelsen er kvantitativ, og det ble sendt ut elektronisk spørreskjema til 220 sykepleiere ved Avdeling for kreftbehandling i OUS med svarprosent på 32. Sykepleierne oppgir godt arbeidsmiljø og faglige faktorer som de viktigste motivasjonsfaktorene i nåværende stilling. I henhold til tidligere forskning og SDT kunne det forventes at sykepleierne oppga autonomi og kompetanseopplevelse som viktige motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen. Det gjorde de imidlertid ikke, noe som derfor var et noe overraskende funn, og ikke i tråd med tidligere forskning. Andre funn i undersøkelsen indikerer at sykepleiere ved Avdeling for kreftbehandling er indremotiverte i stor grad og opplever stor grad av sosial tilhørighet. Undersøkelsen viser sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, og bekrefter slik SDT.

Resultatene, med undersøkelsens begrensninger, er diskutert i oppgaven. Videre er det drøftet implikasjoner for ledere basert på funnene, samt implikasjoner for videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	6
1.1 Et helsevesen i endring krever motiverte medarbeidere	7
1.2 Spørsmålsstilling	8
1.3 Oppgavens disposisjon	10
1.4 Bakgrunn for valg av tema	10
2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	13
2.1 Motivasjon.....	13
2.1.1 Definisjon av motivasjon	14
2.1.2 Indre motivasjon.....	15
2.1.3 Selvbestemmelsesteorien (SDT)	18
2.2 Indre motivasjon og sosial tilhørighet	20
2.2.1 Hvordan forstå sosial tilhørighet?	21
2.2.2 Behovet for å relatere til andre	22
2.2.3 Sosial tilhørighet som objektiv eller subjektiv størrelse	23
2.2.4. Hva er sosial tilhørighet, og hvordan forstås begrepet i oppgaven?	24
2.3 Oppsummering av teori- og forskningskapittelet.....	27
3 Metodekapittel	28
3.1 Kort beskrivelse av framgangsmåte	28
3.2 Metodevalg	29
3.3 Utforming av spørreskjema	29
3.4 Konstruksjon av indeksvariabler for sosial tilhørighet og indre motivasjon	33
3.5 Utvalg	35
3.6 Frafallsanalyse.....	36
3.7 Validitet og reliabilitet	37
3.8 Forskningsetiske betraktninger	38
3.9 Metoderefleksjon.....	39
4 Datapresentasjon og funn	42
4.1 Hvem er respondentene?	42
4.2 De viktigste motivasjonsfaktorene: Fire åpne spørsmål – kategorisering og funn	43
4.2.1 Fire åpne spørsmål – en oppsummering av funn.....	46
4.3 Sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon	48
4.4 Sammenhenger mellom alder, stillingsprosent, ansattår og sosial tilhørighet	50
4.5 Oppsummering av funn etter korrelasjonsanalyser	50
5 Drøfting av funn	52
5.1 De viktigste motivasjonsfaktorene – drøftinger i lys av teori og forskning.....	52
5.1.1 Godt psykososialt arbeidsmiljø og sosial tilhørighet som motivasjonsfaktorer.....	53
5.1.2 Faglige motivasjonsfaktorer	56
5.1.3 Lederens væremåte som motivasjonsfaktor	57
5.1.4 Ytre rammer som motivasjonsfaktorer	58
5.1.5 Oppsummering av de viktigste motivasjonsfaktorene	59
5.2 Sammenhengen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon	60
5.2.1 Årsaker til sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon ..	62
5.2.2 Sosial tilhørighet knyttet til gjensidige relasjoner og indre motivasjon	62
5.2.3 Oppsummering av korrelasjoner mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon ..	64
5.3 Sammenhenger mellom kjønn, alder, stillingsprosent , ansattår og sosial tilhørighet ..	65

5.4 Oppsummering og konklusjon av undersøkelsen som helhet	67
5.4.1 Implikasjoner for ledere	68
5.4.2 Hvordan kan ledere legge til rette for sosial tilhørighet og motivasjon?	69
5.4.3 Er det behov for en ny type ledelsestilnærming mer rettet mot relasjoner og det kommunikative?	70
5.4.4 Implikasjoner for videre forskning	71
6 Litteraturliste.....	73
7 Vedlegg	78
Vedlegg Nr.1 Mailinvitasjon med informasjon til respondentene	78
Vedlegg Nr.2 Spørreskjema	79
Vedlegg Nr.3 Beskrivelse av variablene ”sosial tilhørighet” og ”indre motivasjon”	85
Vedlegg Nr.4 Crohnbachs alfa for sosial tilhørighet.....	87
Vedlegg Nr.5 Frekvenstabell med bakgrunnsinformasjon på respondentene	88
Vedlegg Nr.6 Frekvensanalyse for sosial tilhørighet og indre motivasjon (mean).....	90
Vedlegg Nr.7 Standardavvik for sosial tilhørighet.....	91

Hvordan drives du og hvordan trives du?

En undersøkelse om motivasjon og sosial tilhørighet i arbeidslivet.

1 Innledning

”Jeg bare løp, men elsket det ikke”.

Dette uttalte Norges raskeste sprinter, Jaysuma Ndure, til TV2 om forklaringen på hvorfor han hadde tenkt å legge opp (NTB: 03.02.11). Heldigvis fant han igjen kjærligheten til løpingen noe som førte til at han igjen presterte på topp.

Indre motivasjon, omtalt som ”kjærlighet” til løping av Ndure, bidrar til bedre jobbprestasjoner. Hensikten med denne studien er å få mer kunnskap om hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste for sykepleiere i Oslo universitetssykehus (OUS). Det vil være av særlig interesse å undersøke hvilken betydning sosial tilhørighet har for indre motivasjon, samt hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. Motivasjon handler om våre beveggrunner, og i den sammenheng kan man spørre hva som er drivkreftene som får oss til å handle (Kaufmann og Kaufmann 2009:93). Indre motivasjon påvirkes av flere faktorer. For denne studien er der særlig interessant å undersøke sosial tilhørighet som motivasjonsfaktor. Bakgrunnen for det, er at det er forsket lite på sosial tilhørighet og sosiale faktorerers betydning for motivasjon i arbeidslivet. Den forskningen som faktisk er gjort, viser positiv sammenheng mellom opplevelse av sosial tilhørighet, indre motivasjon og jobbprestasjoner (Kuvaas 2008:25, Jelstad 2007:38 og 119).

Utgangspunktet for min studie er en overordnet interesse omkring hva som bidrar til gode jobbprestasjoner hos medarbeidere. Mål skal nås i en hverdag presset på tid og ressurser. Et helsevesen i endring avhenger derfor av motiverte medarbeidere og gode jobbprestasjoner. Spurkland snakker om motivasjonskraften som ligger hos medarbeidere og viktigheten av at ledere er oppmerksomme og støtter denne faktoren, og stiller i den sammenheng et sentralt spørsmål: Hvordan drives du og hvordan trives du? (Spurkland 2005:107).

Økt kunnskap om motivasjonsfaktorer (drivkrefter) og sammenhenger mellom indre motivasjon og sosial tilhørighet, vil kunne bidra til at ledere mer målrettet kan øke

oppmerksomheten mot de faktorer som bidrar i størst grad til motivasjon. Slik vil ledere mer effektivt kunne bidra til motiverte medarbeidere og legge til rette for gode jobbprestasjoner.

1.1 Et helsevesen i endring krever motiverte medarbeidere

Best mulig utnyttelse av tilgjengelige ressurser er et krav til overlevelse i dagens helsevesen. I en tid der (redusert) økonomi er styrende og kravet til økt effektivitet følger som konsekvens, preges helsevesenet av omorganiseringer og hurtige endringer. Det medfører prioriteringer blant annet mellom økonomi, kvalitet i pasientbehandling, fagutvikling og personaloppfølging. I dette terrenget oppstår flere utfordringer: Hvordan få ”mer helse ut av hver krone”? Hvordan få medarbeidere til å yte godt i en hverdag med press på tid og ressurser? Hvordan skape et arbeidsmiljø der medarbeidere opplever sosial tilhørighet, faglig vekst og der folk er motiverte?

Sykepleiere ved Avdeling for kreftbehandling i OUS, som utgjør utvalget i denne undersøkelsen, jobber i denne hverdagen. De har en krevende jobb nært pasienter med alvorlig sykdom og ofte langvarig behandlingsforløp der kvalitet på behandling både medisinsk og menneskelig er avgjørende for pasientene, samtidig som de skal forholde seg til effektivitetskrav og mindre ressurser. Situasjonen stiller store krav til ledere og medarbeidere og deres evne til å møte de stadig nye utfordringene. En fleksibel og levende organisasjon med et godt arbeidsmiljø vil være avgjørende. Evne til endring, etisk dømmekraft, holdninger og ikke minst motivasjon likeså. Kunnskapsmedarbeiderne, som sykepleiere regnes som, ”eier” og forvalter store verdier i form av egen kunnskap, og Nordhaug omtaler viktigheten av å styre denne kompetansen som en strategisk ressurs. Medarbeiderne må mobiliseres gjennom å motiveres til deltakelse sier han (2010:50). Slik er medarbeiderne avgjørende for verdiskapning, effektivitet og måloppnåelse i helsevesenet. I sammenheng med dette hevder Kunnskapssenteret i en landsomfattende undersøkelse blant sykepleiere at personell er den viktigste innsatsfaktoren i sykehus når det gjelder kostnader og sannsynligvis også for kliniske resultater og pasientsikkerhet (Nasjonalt Kunnskapssenter 2011:0 og 2, lest 12.12.11). Nordhaug beskriver et skille i arbeidslivet der fokus dreies fra hvordan en skal få implementert ideelle, rasjonelle strukturer og arbeidsmåter til hvordan man mobiliserer og håndterer kunnskapsressursene blant ansatte. Han beskriver relasjoner og relasjonskompetanse som de viktigste ressursene i arbeidslivet i dag (2002:268-269). Dette

tydeliggjør nødvendigheten av å fokusere sterkt på relasjoner og motivasjon med tanke på god ressursutnyttelse.

Motivasjon og prestasjon er sentrale elementer i forbindelse med endringer. Man kan hevde at motivasjon er en ”kritisk variabel” når det gjelder endringer på arbeidsplassen. Slik blir den enkelte medarbeiders motivasjon tett forbundet med jobbprestasjoner og resultater. Det er derfor både lønnsomt for den enkelte sykehusavdeling og samfunnsøkonomisk lønnsomt å ha medarbeidere som opplever stor grad av motivasjon på jobb. Lederes ansvar er å forvalte de verdiene og ressursene som ligger i kunnskapsmedarbeiderne på best mulig måte. Det innebærer blant annet å stimulere til innsats ved å rette oppmerksomheten mot faktorer som bidrar til økt motivasjon. Kuvaas mener dessuten at indre motivasjon som kilde til jobbprestasjoner er mer effektive enn ytre motivasjon for jobber som krever kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet (2008:21). Sykepleieryrket kan falle inn under denne beskrivelsen. Med dette bakteppet, er det avgjørende for ledere å ha kunnskap om motivasjon og de mekanismer og forhold som gjør at medarbeidere yter best mulig på jobb.

1.2 Spørsmålsstilling

Med innledningen som bakgrunn, og når hensikten med min studie er økt kunnskap om motivasjonsfaktorer, mener jeg følgende spørsmålsstilling er relevant:

Hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i OUS?

Hva motiverer sykepleiere til å gjøre en god jobb? En kartlegging av de viktigste motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen, vil gi økt kunnskap om motivasjon. Forskning viser positiv sammenheng mellom opplevelse av sosial tilhørighet, indre motivasjon og jobbprestasjoner (Kuvaas 2008:25, Jelstad 2007:38 og 119). Likevel vet vi lite om motivasjon og sosial tilhørighet som motivasjonsfaktor i arbeidslivet. Det vil derfor være av særlig interesse å undersøke sammenhenger mellom opplevelsen av sosial tilhørighet og indre motivasjon, samt hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av tilhørighet på arbeidsplassen. I motsetning til ytre motivasjon, forbindes indre motivasjon med bedre jobbprestasjoner, mer innsatsvilje, mer fornøyde medarbeidere og økt kreativitet (Deci og Ryan 2004:256). Man kan derfor hevde at indre motivasjon ”produserer”, og er den typen av motivasjon som regnes som kvalitativt bedre enn ytre motivasjon. Indre motivasjon gir energi og retning, og henspeiler på

aktiviteter og oppgaver medarbeideren gjør fordi dette i seg selv er interessant. Ledere har en sentral rolle når det gjelder å legge til rette for medarbeideres motivasjon, og spesielt viktig er det å legge til rette for at indre motivasjon hos medarbeidere skal vedlikeholdes og helst økes. I dette perspektivet blir økt kunnskap om motivasjon viktig, slik at ledere mer spesifikt kan legge til rette for motivasjon hos medarbeidere.

Sosial tilhørighet er ikke et entydig begrep. I oppgaven forstås begrepet som en opplevelse eller "tilstand" hos den enkelte medarbeider og refererer til gjensidig positive relasjoner på arbeidsplassen. Økt og mer spesifikk kunnskap om sosial tilhørighet på arbeidsplassen, gjør at ledere bedre kan legge til rette for at medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet i størst mulig grad. Slik vil man kunne hevde at medarbeidere mobiliseres til innsats via sosial tilhørighet som motivasjon. Jeg vil ta utgangspunkt i utsagn og mål for sosial tilhørighet og indre motivasjon som er validerte og brukt i tidligere forskning. For å få utvidet kunnskap om sosial tilhørighet som begrep, vil jeg i tillegg undersøke om begrepet kan inkludere også andre utsagn som beskriver og måler fenomenet/begrepet.

Det er nærliggende å tenke at opplevelsen av sosial tilhørighet kan påvirkes av flere faktorer. Bakgrunnen for dette er blant annet en undersøkelse blant norske sykepleiere som viste at engasjement og motivasjon steg med alderen (Begat m.fl 2005:221). Undersøkelser viser i tillegg til at personlighetsmessige forhold statistisk kan forklare om lag 17 % av hvorfor noen trives og noen ikke gjør det (Einarsen og Skogstad 2010:108). I og med at opplevelsen av sosial tilhørighet er en subjektiv opplevelse, er det med denne bakgrunnen interessant å undersøke om sosial tilhørighet også kan påvirkes av flere faktorer slik som kjønn, alder, stillingsprosent og hvor lenge man har vært ansatt i stillingen.

Man kan anta at det for eksempel kan være kjønnsforskjeller når det gjelder behov for tilhørighet på arbeidsplassen, og dermed forskjeller i opplevelsen av sosial tilhørighet. Kanskje vil man finne tilsvarende positive sammenhenger mellom alder og sosial tilhørighet, som for alder og engasjement og motivasjon som nevnt over. Det kan også være nærliggende å tenke at de som jobber i større stillingsprosenter, og dermed tilbringer mer tid på arbeidsplassen med kollegaer, kan oppleve større grad av sosial tilhørighet enn dem som jobber lite.

Og til sist, kan man se for seg at det er positiv sammenheng mellom hvor lenge man har vært i samme stilling og sosial tilhørighet. Antall år som ansatt, kan tolkes som en sterk tilknytning til jobben i form av trivsel og sosial tilhørighet. I denne undersøkelsen har jeg derfor valgt å undersøke sammenhenger mellom faktorene kjønn, alder, stillingsprosent og hvor lenge man har vært i stillingen, med sosial tilhørighet. Faktorene er i tillegg valgt av praktiske hensyn, fordi de er svært konkrete og det var lett å få oversikt over dem ved hjelp av det utsendte spørreskjemaet.

Denne undersøkelsen vil ikke undersøke eller ha hovedfokus på jobbprestasjoner. Dette til tross for positive sammenhenger mellom sosial tilhørighet, indre motivasjon og jobbprestasjoner, noe som hadde gjort det interessant å måle sammenhenger mellom disse variablene. Når jobbprestasjoner likevel nevnes i positiv sammenheng med sosial tilhørighet og indre motivasjon i oppgaven, er det for å tydeliggjøre hva mer kunnskap om sosial tilhørighet og motivasjon kan føre til.

1.3 Oppgavens disposisjon

Kapittel 1 viser i hovedsak innledning, spørsmålsstilling og begrunnelse for valg av tema.

Kapittel 2 beskriver en omfattende gjennomgang av teoretisk rammeverk og tidligere forskning i tillegg til at sentrale begreper gjennomgås.

Kapittel 3 redegjør for framgangsmåte og metodevalg.

Kapittel 4 presenterer data og funn i undersøkelsen.

Kapittel 5 vies til drøfting av funn i undersøkelsen sett i lys av teori og forskning presentert i oppgaven, samt oppsummering og konklusjon.

1.4 Bakgrunn for valg av tema

Et grunnleggende spørsmål for meg som leder er: Hva motiverer medarbeidere til å gjøre en god jobb? Det er forsket mye på motivasjon i arbeidslivet, og noen motivasjonsteorier forsøker å forklare hva som påvirker jobbprestasjon. Området motivasjon er imidlertid et komplekst felt, og det er flere svakheter ved tidligere forskning på motivasjon. Martinsen mener at noe av svakheten ved teoriene, er at de ikke tar hensyn til at mennesker er ulike når det gjelder motivasjonelle disposisjoner. Han utdyper dette ved å hevde at unyansert bruk av motivasjonsteoriene kan føre galt av sted blant annet når det gjelder bruk av incentiv- og

belønningssystemer. Han mener kunnskap om motivasjon, vurderinger av motivasjonelle forhold ut fra en sammenstilling av hva som kjennetegner individene i organisasjonen, oppgavetyperne de jobber med, det sosiale samspillet i organisasjonen og muligens organisasjonskulturen, er løsningen på ”motivasjonsmysteriet” (Martinsen 2008:164-165). Skogstad og Einarsen innvender i tillegg at emosjoner, og hvordan de kan virke inn på medarbeideres atferd, ikke har vært særlig vektlagt i motivasjonsteori og forskning (2010:101). De hevder videre at det ikke kan lages generelle retningslinjer for tilrettelegging av arbeidsbetingelser der alle trives og vil yte mer, og begrunner det med at nyere forskning underbygger at det ikke finnes enkle og allmenngyldige svar på hvordan høy ytelse og trivsel sikres. De hevder at man må ta utgangspunkt i den enkeltes behov og ønsker som formes av tidligere og nåværende arbeidserfaring, samt ønsker for fremtiden. Slik beskriver de motivasjon som et dynamisk begrep som varierer over tid, og fra situasjon til situasjon. Lederes utfordring blir og evne å sette seg inn i den enkelte medarbeiders situasjon slik at dennes subjektive opplevelse står i sentrum (Einarsen og Skogstad 2008:21).

Min egen ledererfaring har gjort meg nysgjerrig på sammenhengen mellom motivasjon og opplevelsen av sosial tilhørighet. For noen år siden spurte jeg i medarbeidersamtaler med alle ansatte om hva som motiverte dem i jobben. Alle, uten unntak, sa at det var møtene med pasienter og pårørende som ga dem størst motivasjon. Mange sa i tillegg at et godt arbeidsmiljø og trivsel på jobb, ga motivasjon. Dette tolket jeg dit hen at de viktigste motivasjonelle forholdene uten unntak hadde sitt utspring i relasjonelle forhold, noe som er nærliggende å knytte til indre motivasjon. Jeg skal ikke gå videre inn på motivasjonen som knytter seg til pasient-pårørenderelasjonene, men konsentrere meg om motivasjon knyttet til arbeidsmiljø og sosial tilhørighet.

Medarbeideres opplevelse, og hva den enkelte forbinder med sosial tilhørighet på jobben er varierende. I en undersøkelse på egen arbeidsplass våren 2011, svarte 15 (av 22) medarbeidere (anonymt) på hva som var viktig når det gjaldt deres opplevelse av sosial tilhørighet på jobben. Svarene ble kategorisert og samlet under fire hovedpunkter: 1. Åpen kommunikasjon 2. Opplevelse av trygghet og respekt 3. Mulighet for deltakelse på sosiale arenaer med kollegaer 4. Bruk av humor. Med denne undersøkelsen som bakgrunn, kan man hevde at relasjoner preget av åpen og ærlig kommunikasjon med direkte tilbakemeldinger, verdsetting og respekt for hverandre, mangfold i diskusjoner, inkludering og humor handler om medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet.

Denne undersøkelsen søker mer kunnskap om de viktigste motivasjonsfaktorene, samt mer kunnskap om sosial tilhørighet og hvilke sammenhenger det er mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon i et offentlig helsevesen i store endringer der man er avhengig av godt motiverte medarbeidere. Økt kunnskap om dette vil kunne hjelpe ledere til bedre å legge til rette for medarbeideres motivasjon, og dermed mulighet, evne og vilje til best mulig jobbprestasjon. Jeg mener undersøkelsen er interessant både på grunn av (forhåpentligvis) økt kunnskap om motivasjon og sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon i arbeidslivet, men også sett i lys av det som kan oppfattes som en overfokusering på økonomiske insentiver som motivasjonskilder i arbeidslivet. Å få mer og nyansert kunnskap om indre motivasjon og sosial tilhørighet og faktorer som påvirker opplevelsen av sosial tilhørighet, vil kanskje medføre behovet for en mer nyansert ledelsestilnærming både overfor den enkelte, men også i forhold til arbeidsmiljøet. Man kan i så fall se for seg en ledelsestilnærming med økt oppmerksomhet på relasjonelle og kommunikative forhold mellom medarbeidere seg i mellom, og mellom medarbeidere og leder. Bedre jobbprestasjoner ved aktivt fokus på indre motivasjon og sosial tilhørighet på jobben, kan etter min mening være relevante argumenter inn i ”effektivitetsdiskusjonene” som foregår på mange arbeidsplasser i dag.

Som en oppsummering kan man si at bakgrunnen for valg av tema er som følger: Ønske om økt kunnskap om motivasjon og sosial tilhørighet i arbeidslivet. Utvide empiri og fylle ”hull” i tidligere forskning ved å forske mer på motivasjon og sosial tilhørighet. I tillegg vil studien kunne ha praktisk nytte for ledere og deres medarbeidere i hverdagen. Dersom funn støtter en ledelsestilnærming med økt fokus på relasjoner og kommunikative forhold, kan man kanskje også hevde at det faktisk kan ligge en samfunnsmessig nytte i undersøkelsen. Bruken av ytre økonomiske insentiver dempes, noe som kan bidra til en annen ressursprioritering.

2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I følgende kapittel vil jeg gjøre rede for sentrale begreper, teori og empiri som er relevant i forhold til spørsmålsstillingen i oppgaven. Motivasjon vies stor plass i oppgaven med bakgrunn i dens sentrale plass i spørsmålsstillingen. Det nødvendiggjør en klargjøring av begrepet og dets betydning for jobbatferd. I tillegg til kartleggingen av de viktigste motivasjonsfaktorene, vies sosial tilhørighet som begrep og motivasjonsfaktor stor oppmerksomhet i oppgaven. Ønsket om økt kunnskap om sosial tilhørighet i arbeidslivet, samt ønsket om å undersøke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, begrunner dette med tanke på å forstå hva som ligger av meningsinnhold i begrepet. En annen viktig begrunnelse for at begrepet sosial tilhørighet er viet stor plass, er at teoretikere og forskere har lagt forskjellig meningsinnhold inn i begrepet. Derfor valgte jeg i oppgaven å gå i dybden på begrepet sosial tilhørighet. Mer kunnskap om sosial tilhørighet i arbeidslivet, gjør det nødvendig å forstå selve begrepet mer entydig. Av den grunn følger en utvidet teoretisk gjennomgang av litteratur som omhandler sosial tilhørighet og faktorer knyttet til sosial tilhørighet.

2.1 Motivasjon

Motivasjon forklarer menneskers atferd. For å forstå jobbatferd, er det hensiktsmessig å se nærmere på hva som faktisk er styrende for menneskelig atferd. Dette er relevant fordi jobbprestasjoner handler om atferd.

Hva medarbeidere motiveres og drives av, er forskjellig. Dette tydeliggjøres ved å se på medarbeidere med samme utdanning, erfaring og lønn, som presterer svært forskjellig. Det medfører, at man kan anta at det ligger et stort potensial i nettopp den enkelte medarbeiders motivasjon. Som leder er man opptatt av at medarbeidere skal motiveres til en jobbatferd som bidrar til og nå definerte mål. Det betyr at motivasjon, jobbatferd og jobbprestasjoner er avgjørende i hverdagen. Lines hevder i en artikkel i Magma om kunnskapsmedarbeidere og motivasjon, at kunnskapsmedarbeideres verdiskapning er sterkt knyttet til motivasjon. Det medfører at ledere primært skaper verdi om de klarer å påvirke motivasjonen på en positiv måte (2011: lest 15.07.2011). Kommunikasjon og empati er nøkkelbegreper når ledere skal sette seg inn i den enkelte medarbeiders situasjon for å tilrettelegge for jobbmotivasjon. Glasø beskriver det tette forholdet mellom ledelse, empati og motivasjon ved å hevde at empati er en forutsetning for å forstå, koordinere *og motivere*, når man ikke kan bruke formell ytre

belønning og straff (2008:243). Ledere har slik en sentral rolle og et klart ansvar med tanke på hvordan de kan legge til rette for at medarbeidere skal øke sin (indre) motivasjon. Evne til empati, kvaliteten på relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider vil være avgjørende for i hvilken grad lederen klarer og ”forløse” medarbeiderens motivasjon. Derfor er det en forutsetning for ledere å ha innsikt i motivasjon som begrep og i motivasjonens dynamikk. Og dersom man i tillegg vet hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste for medarbeiderne, kan ledere bli mer spesifikke i sin tilrettelegging og ”forløsning” av motivasjon hos den enkelte.

Det er viktig å understreke at lederen ikke er ansvarlig for å motivere medarbeidere, men at ansvaret ligger i å legge til rette for motivasjon. Annar Aasheim begrunner dette i Ukeavisen Ledelse med at ledere ikke kan påføre medarbeidere motivasjon. Det at motivasjon kommer innen fra, gjør at alle har kompetansen i å skape (egen) motivasjon hevder han (Myklemyr i Ukeavisen Ledelse 03.12.2010:28). Dermed synliggjøres ressursene som ligger i medarbeideren og nødvendigheten av god dynamikk og samarbeid mellom leder og medarbeider.

2.1.1 Definisjon av motivasjon

Haukedal definerer motivasjon som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (2005:85). Motivasjon betyr ”å bevege” på latin, skriver Kaufmann og Kaufmann. De sammenfatter sin definisjon av begrepet motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009:93). Her ser vi at definisjonen både omfatter motivasjon som ”indre prosesser” betinget av biologiske og psykologiske behov, men også motivasjon som en faktor som kan påvirkes av sosiale forhold, av ytre forhold.

Motivasjon kommer oftest til uttrykk i en sosial relasjon, i en kontekst eller en sosiokulturell sammenheng hevder Lillemyr. Han slutter av dette at motivasjon er knyttet til følelser, tanker og vurderinger, og til den sosiale sammenhengen via samspill, relasjoner og kontekst (Lillemyr 2007:34 og 35). Dette er eksempler på at motivasjonen påvirkes av sosiale forhold slik Kaufmann og Kaufmann beskriver i sin definisjon av motivasjon. Man kan som en følge av dette hevde at motivasjonens vesen er sosial. Man kan derfor også tenke seg at et

arbeidsmiljø der det legges til rette for positivt samspill og trygge relasjoner, vil være et arbeidsmiljø og en kontekst som gir vekst til medarbeideres motivasjon. Lillemyr hevder at det å ha kunnskap om motivasjon, kan gjøre våre handlinger mer overveid og systematiske (2007:34). Denne kunnskapen vil være nyttig både for medarbeideren og for ledere, og dermed organisasjonen som helhet dersom den benyttes konstruktivt. Slik kan motivasjonen påvirkes av relasjonene til de andre og det sosiale samspillet (Lillemyr 2007:27). Dette er relevant når min spørsmålsstilling skal besvares.

Kompleksiteten i definisjonen av motivasjon synliggjøres ved at motivasjon både skal igangsette, gi retning til og vedlikeholde atferd. Ryan og Deci hevder dessuten at motivasjon har opptatt mange på grunn av sine positive konsekvenser: Motivasjon ”produserer” (2000:69) som tidligere nevnt. Lillemyr understreker viktigheten av motivasjon i arbeidslivet, fordi det bidrar til at vi ikke blir utbrente, uengasjerte og mistrives (2007:32). Samtidig advarer LO (Landsorganisasjonen) mot det de kaller ”honningfella”, og referer nettopp til at medarbeidere som opplever stor grad av motivasjon, og har arbeidsoppgaver som er svært interessante og spennende, gjerne jobber lange dager, identifiserer seg med jobben, og visker ut skillet mellom jobb og privatliv (LOs nettside: lest 18.12.11). Dette er altså medarbeidere med stor (indre) motivasjon, og vi ser ovenfor eksempel på at stor grad av motivasjon på sikt både kan hemme og fremme blant annet utbrenthet. Her vil man kunne hevde at ”oppretholdelse av atferd” som er en del av definisjonen av motivasjon, vil være avgjørende for utfallet. Nærmere bestemt opprettholdelse av hensiktsmessig atferd som også på sikt ”produserer” og bidrar til positive resultater. Man aner her kompleksiteten og derfor nødvendigheten av en helhetlig tilnærming til motivasjonsbegrepet. Man ser i beskrivelsene over også begrensningene som kan ligge i motivasjonens dynamikk, samtidig som motivasjonens store potensial synliggjøres. Nærmere bestemt potensialet som ligger i den enkelte medarbeiders motivasjon. Utfordringen blir som tidligere sagt: Hvordan kan ledere bidra til å forløse og vedlikeholde denne motivasjonen?

2.1.2 Indre motivasjon

Motivasjonsbegrepet kan deles inn i indre og ytre motivasjon. I oppgaven vies indre motivasjon stor oppmerksomhet i forhold til ytre motivasjon. Dette er begrunnet i oppgavens tema, der sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon skal belyses spesielt.

I og med at motivasjon har sitt utspring i biologiske, psykologiske og sosiale faktorer, ser man elementer både av indre og ytre forhold. Deci og Ryan refererer til at motivasjon, både indre og ytre, kan variere hos den enkelte. De beskriver en hierarkisk nivåinndeling for å forstå hvordan den enkeltes motivasjon påvirkes. De refererer til et ”globalt” nivå der en person for eksempel kan ha en personlighet som er predisponert for å oppleve indre motivasjon i mange sammenhenger i livet. De beskriver ytterligere to nivåer der man påvirkes avhengig av hvilken kontekst man er i, samt i hvilken situasjon man befinner seg i. At kontekst, situasjon og relasjonene har innvirkning på vår motivasjon, bekreftes av Deci og Ryan når de hevder at et av kjennetegnene på motivasjon nettopp er andres innflytelse på den (2004:39). Denne forståelsen av begrepet motivasjon er relevant i oppgaven, fordi det er nærliggende å tenke overføringer til et arbeidsmiljø og motivasjonelle forhold hos medarbeidere, samt hvilken dynamikk og hvilke muligheter som ligger i å legge til rette for medarbeideres motivasjon.

Inndelingen av motivasjonsbegrepet innebærer flere typer motivasjon, og at det er flere måter å forstå motivasjon på. Ytre motivasjon får sin energi fra ytre forhold, slik som for eksempel belønning i ulike former. Kilden til denne typen motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten, og arbeidet ses på som et redskap for å oppnå belønning (Kaufmann og Kaufmann 2009:103). Ytre belønning kan være hensiktsmessig ved enkle, rutinemessige eller kjedelige arbeidsoppgaver, eller med andre ord ”for å få jobben gjort”. Grunnet oppgavens hovedfokus på indre motivasjon, vil jeg ikke utdype begrepet ytre motivasjon ytterligere.

Deci og Ryan definerer indre motivasjon slik: *Intrinsic motivation is the innate, natural propensity to engage one's interests and exercise one's capacities, and in so doing, to seek and conquer optimal challenges.* (1985:43) Her oppfattes indre motivasjon som et medfødt behov hos mennesker. Indre motivasjon refererer til atferd som vi engasjerer oss i for aktivitetens egen del, og beskrives som motivasjon knyttet til høyere ordens motiver som behov for vekst og selvaktualisering (Haukedal 2005:100). Her synliggjøres en slags kvalitativ rangering av ytre og indre motivasjon. Deci og Ryan sier at indre motivasjon er basert på menneskers medfødte behov for selvbestemmelse og kompetanseopplevelse (1985:32), og for å understreke den grunnleggende kraften og energien som ligger i indre motivasjon sier de videre: *Intrinsic motivation is the energy source that is central to the active nature of the organism.* (1985:11)

Jeg oppfatter at det her ligger et positivt menneskesyn til grunn som ser på mennesket som aktivt handlende i eget liv, noe som også inkluderer selvstendighet, valg og vilje. Ordet ”selvbestemmelse” betyr da også å bestemme på egenhånd, uten innblanding fra andre (Bokmålsordboka: lest 07.01.12). Menneskers behov for selvbestemmelse når det gjelder egen atferd, er utbredt hevder Deci og Ryan etter studier om indre motivasjon. De knytter behovet for selvbestemmelse til det de mener er menneskers naturlige og aktive atferd med tanke på å mestre sine omgivelser (1985:11 og 35). De sier videre at selvbestemmelse handler en kvalitet i menneskers fungering, og at det også innebærer det å ha valg (1985:38). De uttaler i tråd med det ovenstående om konsekvensene av å være indre motivert:

When people are intrinsically motivated they experience interest and enjoyment, they feel competent and self-determining, they perceive the locus for their behavior to be internal, and in some instances they experience flow. (1985:34)

”Normativ indre motivasjon”, er et begrep Kuvaas bruker når han refererer til medarbeideres ønske om å etterleve normer og verdier i organisasjonen. En følge av dette kan være at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen (2008:18). Her knyttes indre motivasjon direkte til normer og verdier, og gis slik en bestemt retning på medarbeideres atferd ved at de følger skrevne og uskrevne regler på jobben, samt ved at de har en atferd som er mest mulig i tråd med verdiene på arbeidsplassen. Kvaliteten på relasjonene og sosiale faktorer på jobben vil nødvendigvis være avgjørende for i hvor stor grad man identifiserer seg med jobben eller organisasjonen. Felles for medarbeideres opplevelse av identitet og sosial tilhørighet på jobben, er positive relasjoner. Det er derfor nærliggende å tro at medarbeidere som opplever å identifisere seg med jobben/organisasjonen også vil oppleve sosial tilhørighet.

Indre motivasjon utgjør ikke noe fullgodt alternativ til ytre belønning for ønsket arbeidsinnsats, men utgjør et supplement i følge Brochs-Haukedal. Insentivmekanismer sikrer en nødvendig styring med medarbeideres arbeidsinnsats. Han poengterer viktigheten av å være bevisst på utforming og iverksetting slik at det faktisk virker etter hensikten (2010:166). Som en ytterligere poengtering, kan man vise til Kaufmann og Kaufmann sin analyse av 47 studier som undersøkte sammenhenger mellom økonomiske insentiver og kvalitet og kvantitet i ytelser. Konklusjonen ble at det ikke ble funnet sammenheng mellom økonomiske insentiver og kvalitet, men klar sammenheng når det gjaldt kvantitet (2009:99). Dette er noe av begrunnelsen for min påstand i innledningen, der jeg hevder at det er en overfokusering på økonomiske insentiver som motivasjonskilder i arbeidslivet. Dette er også en årsak til at det er

verdt å vie indre motivasjon og hva som påvirker indre motivasjon stor oppmerksomhet. Deci et al sin forskning bidrar også til at ledere bør rette oppmerksomheten mot medarbeideres indre motivasjon, og at de bør være svært bevisst sin bruk av ytre insentiver. Bakgrunnen er deres omfattende analyse av 128 studier som konkluderer med at fokus på ytre belønning fører til en betydelig reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene. Dette kalles ”undermineringseffekten” (Kaufmann og Kaufmann 2009:104).

2.1.3 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Det finnes flere motivasjonsteorier og dermed flere måter å forstå motivasjon på. Fordi jeg i denne studien vil belyse spørsmålsstillingen i lys av Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori, som er en behovsteori og en motivasjonsmodell, vil jeg kun omtale denne i det kommende kapitlet.

Behovsteoriene mener atferd utløses av menneskers behov. Felles for teoriene er at de har forsøkt å finne fram til et felles sett av grunnleggende behov som motiverer til atferd (Kaufmann og Kaufmann 2009:94). Menneskers atferd er imidlertid mer kompleks enn som så ved at vi også kan handle uforutsigbart og ikke alltid rasjonelt. Det er derfor vanskelig å lage et fast sett av universelle behov som skal gjelde alle og forutsi spesifikk atferd for alle mennesker. Derfor har behovsteoriene liten støtte empirisk. Behovsteoretikerne kritiseres blant annet for at de ganske ensidig plasserer motivasjonen hos enkeltindivider, og at de langt på vei ser bort fra motivasjonens ”sosiale karakter”, nemlig at motivasjon også handler om tilhørighet til sosial grupper (Einarsen og Skogstad 2010:137).

En behovsteori har imidlertid fått betydelig empirisk støtte, nemlig selvbestemmelsesteorien (SDT) utviklet av Deci og Ryan. Teorien er en makroteori om menneskelig motivasjon, utvikling og vekst (Deci og Ryan 2008:182), og hevder at alle mennesker har en naturlig medfødt tendens til å utvikle seg selv som mennesker, og forme sammenhenger ”i seg selv” og i sosiale interaksjoner med andre. Utgangspunktet deres var studier som skulle undersøke miljøets effekt på indre motivasjon (1985:9). Selvbestemmelsesteorien vektlegger tre grunnleggende psykologiske behov hos alle mennesker som nødvendige for vekst og utvikling. De tre behovene er behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan

2004:7 og 8). Teorien hevder at tilfredsstillelse av de tre behovene påvirker indre motivasjon (Ryan og Deci 2000:68).

Til tross for at teorien snakker om grunnleggende medfødte tendenser, sier den at disse tendensene ikke kan tas for gitt, fordi sosiale kontekster enten kan fremme eller hemme menneskelig vekst og utvikling (Deci og Ryan 2004:5, Ryan og Deci 2000:68). Overført til denne undersøkelsen, kan man tenke at det psykososiale arbeidsmiljøet er en sosial kontekst som på positiv eller negativ måte kan påvirke hvordan behovene oppfylles hos medarbeidere. Kvaliteten på det sosiale samspillet vil være avgjørende for om indre motivasjon hemmes eller fremmes.

SDT er mer opptatt av type og kvalitet på motivasjonen enn av mengde, og mener at dette har direkte innvirkning på psykologiske forhold, prestasjoner, kreativ problemløsning og læring (Deci og Ryan 2008:182). Sentralt i teorien er dens skille mellom selvbestemt og kontrollert motivasjon. Selvbestemt motivasjon inkluderer både indre og ytre motivasjon, og refererer til en motivasjon som kommer som følge av at mennesker opplever frivillighet, vilje og valg. Kontrollert motivasjon derimot opplever mennesker når de mener seg presset til å tenke, føle eller oppføre seg på spesielle måter. Det er også knyttet forventninger om ytre belønning eller straff til denne type motivasjon. Felles for begge typer motivasjon er at de gir både retning og energi til atferd i motsetning til amotivasjon som Deci og Ryan omtaler som mangel på motivasjon (2008:182). SDT har stadfestet at behovet for sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon, selv om autonomi og kompetanseopplevelse i enda større grad er bestemmende for indre motivasjon. I Jelstad sin doktoravhandling der hun undersøker indre motivasjon i en ideell og en kommersiell organisasjon, framhever hennes funn imidlertid sosial tilhørighet på jobben som svært viktig i begge organisasjoner (2007: 25 og 110). Som følge av disse funnene mener hun at både ledere og medarbeidere bør bidra til et miljø der behovet for sosial tilhørighet på jobben kan tilfredsstilles. Hun mener at respekt og omsorg for hverandre kan bidra til et slikt miljø (2007:110).

Selvbestemmelsesteorien knyttes til selvbestemmelse og atferd med fokus på de bakenforliggende psykologiske prosessene som forutgående for selve atferden (Deci og Ryan 1985:111), og den har bidratt som et nyttig rammeverk for å forstå atferd i forskjellige sammenhenger (Jelstad 2007:16). Det er imidlertid få studier som har testet teorien i organisasjonssammenheng/ jobbsammenheng i følge Jelstad (2007:16). Derfor vil en studie

som undersøker sammenhenger mellom indre motivasjon og sosial tilhørighet på jobben i lys av SDT utvide det empiriske grunnlaget for teorien. For denne analysen synes det i tillegg særlig aktuelt å belyse spørsmålsstillingen i lys av SDT, fordi teorien fokuserer på hva som skaper indre motivasjon. Teoriens oppmerksomhet rundt betydningen av sosialt samspill og dermed av de relasjonelle aspektene for å tilfredsstille behovet for sosial tilhørighet, gjør den ytterligere aktuell når jeg skal belyse spørsmålsstillingen.

2.2 Indre motivasjon og sosial tilhørighet

Opplevelsen av sosial tilhørighet påvirker medarbeidernes indre motivasjon i positiv retning. Flere studier bekrefter dessuten positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbprestasjoner (Jelstad 2007:119 og Kuvaas 2008:25). Deci og Ryan utdyper, som nevnt, i den sammenheng at indre motiverte forbindes med bedre prestasjoner, mer iherdig innsats, de er mer fornøyde og mer kreative (Deci og Ryan 1991 i Deci og Ryan 2004:256). De bekrefter i sin behovsteori om motivasjon, selvbestemmelsesteorien (SDT), den positive sammenheng mellom indre motivasjon og opplevelsen av sosial tilhørighet (2004:259). Jelstad bekrefter også med funn i sin doktoravhandling at sosial tilhørighet (relatedness) er en selvstendig variabel som har innflytelse på indre motivasjon i jobbsammenheng. Hun skriver videre at Deci og Ryans selvbestemmelsesteori riktignok fremhever behovet for autonomi og kompetanseopplevelse som viktigere for motivasjon enn behovet for sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 1985a, 2000 i Jelstad 2007:109), men at undersøkelser av selvbestemmelsesteorien ikke har skilt de tre behovene. Tidligere studier av selvbestemmelsesteorien der sosial tilhørighet er inkludert, har altså undersøkt sosial tilhørighet som en del av grunnleggende psykologiske behov (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Ilardi et al., 1993; Kasser et al., 1992; Leone, 1995; Lynch et al., 2005 i Jelstad 2007:109). Jelstad påpeker at det er gjort få undersøkelser generelt som omhandler viktigheten av sosiale faktorer innflytelse på motivasjon (Morgeson & Cammpion, 2003; Parker & Wall, 2001 i Jelstad 2007:109). Hun refererer videre til at hun kun har funnet én tidligere studie gjort av Richer et al som har sett på sosial tilhørighet som en selvstendig variabel når det gjelder sammenheng mellom sosial tilhørighet og jobbmotivasjon (Jelstad 2007: 31). Richer et.al refererer i den aktuelle studien til at vi fortsatt vet svært lite om hvilke rolle opplevelsen av sosial tilhørighet har på jobbmotivasjonen, selv om funn i studien understreker rollen opplevelsen av sosial tilhørighet (feelings of relatedness) har på motivasjon (2002:2092 og 2106).

Det ovenstående begrunner mitt ønske om å undersøke nærmere sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, der behovet for sosial tilhørighet på jobben isoleres fra behovet for autonomi og kompetanseopplevelse i motsetning til de fleste andre tidligere studier. Det begrunner videre ønske om nyansering og mer kunnskap om begrepet sosial tilhørighet, samt faktorer som påvirker opplevelsen av sosial tilhørighet på jobben.

At medarbeidere opplever størst mulig grad av sosial tilhørighet på jobben med tanke på motivasjon og gode jobbprestasjoner, er viktig for ledere å vektlegge i utøvelsen av ledelse. Arbeidsmiljøet og hvordan man har det på jobb med sine kollegaer og sin leder, vil ha betydning for opplevelsen av sosial tilhørighet. Det medfører, at ledelse og arbeidsmiljø er helt sentrale komponenter på jobben. Dette bekreftes av Baard, Deci og Ryan som i sine studier om motivasjon på jobben, hevder at ledelse og arbeidsmiljøet er ekstremt viktig for gode jobbprestasjoner (2004:2064). Dersom ledere er oppmerksomme på sine medarbeideres behov, samtidig som de skaper et miljø slik at behovene tilfredsstilles, vil dette føre til positive jobbresultater (Baard (2002) i Baard et al 2004:2064). I tråd med dette, refereres det til en ledelsestilnærming som mener at de mest effektive ledere bidrar til å utforme et miljø som fungerer støttende på medarbeideres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Baard og Aridas (2001) i Baard et al 2004:2064).

”Arbeidsmiljø” er forøvrig den faktoren som flest ganger blir nevnt som motivasjonsfaktor hos medarbeidere i bistandssektoren i følge Seland. Hun har undersøkt indre motivasjon hos medarbeidere i bistandssektoren i sin masteroppgave (2011:57). Hun skriver i denne forbindelse at funnene kan tyde på at psykososiale forhold ved arbeidssituasjonen bør være en del av organisasjoners HR-arbeid (2011:83). Positiv sammenheng mellom arbeidsmiljø og sosial tilhørighet, gjør det relevant å se nærmere på sammenheng mellom ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet. Kuvaas viser i den sammenheng til at mye forskning er gjort på motivasjon, mens mindre er gjort på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet (Kuvaas 2008:27). Dette er imidlertid ikke hovedfokus for min problemstilling, og vil kun vies noe oppmerksomhet i drøftingen av funn og eventuell oppfølging av disse.

2.2.1 Hvordan forstå sosial tilhørighet?

Sosial tilhørighet som begrep er vanskelig å definere eksakt. Min undersøkelse hos egne medarbeidere og deres svar på hva de opplevde ga sosial tilhørighet på jobben, samt gjennomgang av litteratur om teori og forskning på temaet, har ikke gitt entydige svar. Skal

ledere legge til rette for sosial tilhørighet for medarbeidere, må de imidlertid ha en forståelse av begrepsinnholdet. Bakgrunnen er som nevnt forskning i arbeidslivet som viser at medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet påvirker indre motivasjon som igjen har positiv innvirkning på jobbprestasjoner (Deci og Ryan 2004: 256 og 259).

Atferd forutsetter motivasjon. Jeg vil i det følgende kort gå gjennom menneskers motivasjon og behovet for å relatere til andre, som et grunnlag for å forstå begrepet ”sosial tilhørighet”. Bakgrunnen for dette er at opplevelsen av sosial tilhørighet handler om relasjoner til andre, og at behovet for sosial tilhørighet på jobben knyttes til menneskers grunnleggende behov for å relatere til andre (ref. SDT, Kaufmann og Kaufmann 2009: 237).

2.2.2 Behovet for å relatere til andre

”No man is an island” skrev den engelske poeten (Donne 1975), og beskrev på denne måten mennesket som et sosialt vesen. Jeg mener forståelsen av mennesker som sosiale vesener, er grunnleggene for å forstå medarbeideres behov for sosial tilhørighet på jobben.

Behovet for sosiale tilknytninger er å betrakte som et grunnbehov i den menneskelige tilværelse i følge Kaufmann og Kaufmann. Trygghet, selvbilde, funksjonsevne og velvære utvikles i sosiale relasjoner hevder de (2009:237). Her kan man tenke at det psykososiale arbeidsmiljøet og relasjonene (sosiale tilknytninger) mellom medarbeidere er en forutsetning for at blant annet trygghet, velvære, selvbilde og sosial nettverk skal utvikles på en god måte. Min oppfatning er at alle disse faktorene kan være viktige bidrag inn i den enkelte medarbeiders opplevelse av sosial tilhørighet, og dermed viktig å rette oppmerksomheten mot.

Brochs-Haukedal hevder at mennesket først og fremst er hva det er i interaksjon med andre, og at vi vanligvis tilbringer mye tid i ulike sosial grupper, for eksempel på jobben. Han hevder videre at studium av individets opplevelser og atferd, blir ufullstendig uten at man har en viss innsikt i hvordan vi påvirkes av de ulike sosiale gruppene vi er deltakere i (2010:293). Som en slags oppfølger uttaler Deci og Ryan at tilhørighet og det å relatere til andre reflekterer aspekter ved behovet for å føle seg forbundet med og akseptert av andre. De hevder videre at behovet for å relatere til andre ikke er forbundet med det å oppnå spesielle resultater eller status, men heller dreier seg om psykologiske aspekter ved det å være del av en enhet eller fellesskap (Min oversettelse, Deci og Ryan 2004:7).

Vår identitet og forståelse av oss selv som menneske skapes i relasjoner og interaksjoner med andre. Det innebærer at den vi er og utvikler oss til å bli, avhenger av den konteksten og kulturen vi til en hver tid befinner oss i. Alderfer hevder i denne sammenheng at menneskers behov for sosial tilhørighet (relatedness needs) anerkjenner at mennesket er avhengig av å inngå i relasjoner i sitt miljø (1972:9). I tråd med Brochs-Haukedal hevder Alderfer videre at sosial tilhørighet involverer relasjoner til signifikante andre, det være seg for eksempel til familie, venner og/eller kollegaer (1972:10). Han skriver at forutsetningen må være at begge parter er villige til å dele tanker og følelser så godt som mulig i etableringen av relasjonen (Argyris, 1962 i Alderfer 1972:11). Eller sagt med Einarsen og Skogstads ord: Vi må ha en følelsesmessig omtanke for hverandres vel. Slik kan vi få tilfredstilt vårt behov for hyppig og følelsesmessig positiv samhandling med andre. De mener at svaret på menneskers behov for å relatere seg til andre er å finne i evolusjonen ved at mennesker som knyttet seg til andre hadde større mulighet for reproduksjon og overlevelse. De hevder dette er bakgrunnen for at behovet for å tilhøre har utviklet seg til en viktig egenskap hos alle mennesker (2010:136).

Nødvendigheten av å relatere til andre er felles for å tilfredsstille sosiale behov, noe som gjør oss avhengig av sosialt samspill med andre. Baumeister og Leary mener at menneskers behov for tilhørighet har to kjennetegn: 1. mennesker har behov for jevnlig kontakt med andre, primært relasjoner av positiv karakter 2. mennesker har behov for å erfare mellommenneskelige relasjoner over tid (1995:500). De viser videre til at konsekvensene av ikke å få tilfredstilt sitt behov for sosial tilhørighet, kan føre til helsemessige problemer av både fysisk og psykisk art (Baumeister og Leary 1995:511), og de konkluderer i sine undersøkelser med at behovet for sosial tilhørighet er å anse som en fundamental menneskelig motivasjonsfaktor (1995:521). Det er nærliggende å tenke at disse behovene også er tilstede i en arbeidssituasjon, og at vår identitet og rolle som medarbeider og kollega vokser fram i relasjonene vi har på jobben (jmf. ”signifikante andre”), på godt og vondt.

2.2.3 Sosial tilhørighet som objektiv eller subjektiv størrelse

Sosial tilhørighet på jobben forutsetter relasjoner. ”Sosial tilhørighet” som begrep, kan ses på som en objektiv størrelse som kvantitativt måles ved for eksempel å se på antall relasjoner medarbeideren har i sitt arbeidsmiljø. I undersøkelsen til Halvorsen og Johannessen illustreres denne objektive tilnærming til begrepet sosial tilhørighet ved at de har sett på tilknytning til arbeidsmarkedet og sosial tilhørighet, der datagrunnlaget var Levekårsundersøkelser. De

operasjonaliserer begrepet sosial tilhørighet på en objektiv måte ved å spørre om forskjellige typer relasjoner, og hvor ofte man har kontakt (1998:iii og 7). Disse objektive tilnærminger for å forstå sosial tilhørighet på jobben, har jeg imidlertid ikke klart å finne i min øvrige gjennomgang av teori og forskning som inkluderer begrepet. Jeg kommer derfor ikke i fortsettelsen til å bruke en objektiv tilnærming til begrepet.

Sosial tilhørighet forstås derimot gjennomgående som en subjektivt, relasjonelt begrep etter det jeg har funnet ut. Sosial tilhørighet er avhengig av relasjoner av kvalitativ art for og oppleves og utvikles, og ses på som en positiv, subjektiv størrelse. Det er den enkelte medarbeiders subjektive vurdering som ligger til grunn for i hvilken grad man opplever sosial tilhørighet. Man kan derfor være i et arbeidsmiljø uten å oppleve sosial tilhørighet i følge denne tilnærmingen til begrepet. Det kan skyldes flere ting, blant annet utrygge relasjoner til leder eller kollegaer, at man ikke opplever anerkjennelse fra kollegaer, eller at man ikke opplever at kollegaer vil en vel. Baumeister og Leary bekrefter at opplevelsen av sosial tilhørighet kommer an på personens egen oppfatning ved at de mener personen selv er avhengig av å tro på at andre bryr seg om dem og vil dem vel (1995:500). Slik kan begrepet oppfattes som en ”tilstand” eller ”følelse” som kan variere fra medarbeider til medarbeider. Graden av sosial tilhørighet kan naturlig nok også variere over tid hos den enkelte.

2.2.4. Hva er sosial tilhørighet, og hvordan forstås begrepet i oppgaven?

Teoretikere og forskere legger forskjellig meningsinnhold og beskriver innholdet i begrepet ”sosial tilhørighet” ulikt, noe jeg vil illustrere i dette kapittelet. Dette kompliserer en eventuell definisjon av begrepet, samt at subjektive størrelser generelt er vanskelig å definere eksakt. Mye av forskningen skrives i tillegg på engelsk. Det kan være en utfordring med nøyaktige oversettelser av selve ordet ”sosial tilhørighet” fra engelsk til norsk. ”Relatedness” og ”need to belong” er to begrep som begge brukes om hverandre av forskere og som oversettes til norsk med ”tilhørighet” eller ”sosial tilhørighet”. Oversetter man ordet ”relatedness” til norsk, får man ordet ”slektskap”, mens ”belonging” oversettes med ”samhørighet” (TriTrans Search Result: lest 15.01.12). Man kan ut fra dette mene at ”relatedness” beskriver sosial tilhørighet mer som en objektiv størrelse, mens ”belonging” oversatt til ”samhørighet” beskriver en subjektiv og positiv størrelse. Gitt disse oversettelsene, kan man oppfatte at ”belonging” og

opplevelsen av ”samhørighet” gir en sterkere grad av sosial tilhørighet enn ”relatedness” og ”slektskap”.

Jeg oppfatter det slik at begrepet ”relatedness” er vanligst brukt når det er snakk om sosial tilhørighet på jobben. ”Belonging” derimot benyttes i større grad når det er snakk om menneskers mer generelle grunnleggende behov for tilhørighet og sosiale relasjoner. Da knyttes det ikke spesielt til jobbsituasjonen. Baumeister og Leary sier da også at ”...*a need to belong is a fundamental human motivation...*”, og knytter behovet til det å ha jevnlig, stabile og positive relasjoner med andre over tid. De sier videre at ”...*relatedness without frequent contact will...be unsatisfactory*” (1995:497). Her kan man se en hierarkisk inndeling av de to begrepene ved at ”relatedness” ligger som en (lavere) forutsetning for å tilfredsstille behovet for ”belonging”, og at ”belonging” krever noe mer i form av kvalitet og hyppighet for å bli tilfredsstilt.

Gagne og Deci bruker imidlertid ”the need for relatedness” på et annet (dypere) nivå enn beskrevet over slik jeg oppfatter dem, når de refererer til at ”the need for relatedness” er avgjørende for internalisering (Baumeister & Leary, 1995 i Gagne og Deci 2005:337), det vil si den prosessen der våre verdier, holdninger og innstillinger fra omverdenen tas inn i vår egen personlighet og gjøres til deler av ens jeg (Om internalisering i Store Norske leksikon: lest 15.01.12). Her må nødvendigvis tilfredsstillelsen av behovet innebære kvalitet i relasjonen, og relasjonen må være noe mer enn en objektiv størrelse. Den samme kvalitet i relasjonen mener jeg Lynch refererer til i sin beskrivelse av relatedness, når han uttaler i sin artikkel om effektene av sosiale kontekster på menneskers motivasjon, vekst og utvikling:

”..., relatedness refers to a propensity toward connectedness or belongingness with others (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 1985), and is fostered when others treat one in warm and caring ways” (Reis & Franks, 1994; Ryan, La Guardia, Butzel, Kim & Chirkov, 2003) (Lynch 2010:1).

Her forbindes ”relatedness” med positive relasjoner, og beskrives som et resultat av å oppleve varme og omsorg i relasjonene.

Deci og Ryan inkluderer i sin motivasjonsteori, selvbestemmelsesteorien, sosial tilhørighet som et grunnleggende behov, der begrepet ”relatedness” brukes når de snakker om viktige sosiale faktorer som bidrar til indre motivasjon. De mener at erfaring/opplevelse av felles tillit

og respekt ligger i begrepet "relatedness". De utdyper videre at dette handler om en følelse av å høre sammen, dele felles mål, og det å være i et arbeidsforhold over tid (2002:266). Jelstad på sin side mener sosial tilhørighet på jobben innebærer at noen bryr seg, at en blir behandlet med respekt, og det å tilkjenne andres følelser og der en vil hverandre vel (2008:3). Richter et.al bruker også begrepet "relatedness" i sin studie av motivasjon i arbeidslivet, og forbinder det med begrepet "well-being in the work context". De refererer dessuten til en studie av Riordan og Griffeth som omtaler at medarbeideres forventninger til vennskap med kollegaer, var forbundet med økt jobbtilfredshet og engasjement (Richter et.al 2002:2093).

I McClellands behovsteori beskrives behovet for tilknytning og behovet for makt som basale menneskelige behov. Han sier om behovet for tilknytning, at det dreier seg om behovet for å bli akseptert og likt av andre mennesker. McClelland var spesielt kjent for forskning i forbindelse med behovet for å prestere, men la i senere arbeider også vekt på at behovet for makt og behovet for tilknytning var viktig når det gjaldt å motivere medarbeidere i arbeidslivet (McClelland, 1975 i Einarsen og Skogstad 2010:125).

Som en oppsummering, kan man hevde at de relasjonelle aspektene er sentrale i alle begrepene som knyttes til "sosial tilhørighet". Det knyttes i tillegg positive verdier til relasjonene og dermed begrepet slik som tillit, respekt, "å høre sammen", trivsel, lojalitet, "bry seg", "well-being", "likt av andre", akseptert og "ville hverandre vel".

Einarsen og Skogstad beskriver slik at sosiale faktorer på arbeidsplassen dreier seg om den innflytelse den sosiale kontekst og det mellommenneskelige har på oss (2008:15).

Utfordringen vil ligge i å skape den sosiale konteksten slik at verdiene som knyttes til sosial tilhørighet får gode vekstmuligheter. Et betydelig relasjonelt fokus er nødvendig, og her ligger hovedansvaret på lederen.

Som en konsekvens av gjennomgangen av sosial tilhørighet som begrep, velger jeg i denne undersøkelsen å forstå begrepet "sosial tilhørighet" som et relasjonelt begrep og en subjektiv størrelse forbundet med positive emosjoner eller en positiv tilstand medarbeideren opplever i kraft av å være i et arbeidsmiljø. Jeg forstår videre "sosial tilhørighet" som et dynamisk begrep som kan variere i styrke, men også i den forstand at det kan variere fra medarbeider til medarbeider. Det siste med begrunnelse i medarbeidernes forskjellige subjektive virkelighetsoppfatning og vurdering, og dermed opplevelse av sin egen situasjon. De relasjonelle forholdene og samspillet i arbeidsmiljøet vil i tillegg ha betydning for opplevelsen

av sosial tilhørighet. I dette perspektivet begrunnes også mitt valg om å se på sosial tilhørighet og indre motivasjon med selvbestemmelsesteorien som utgangspunkt.

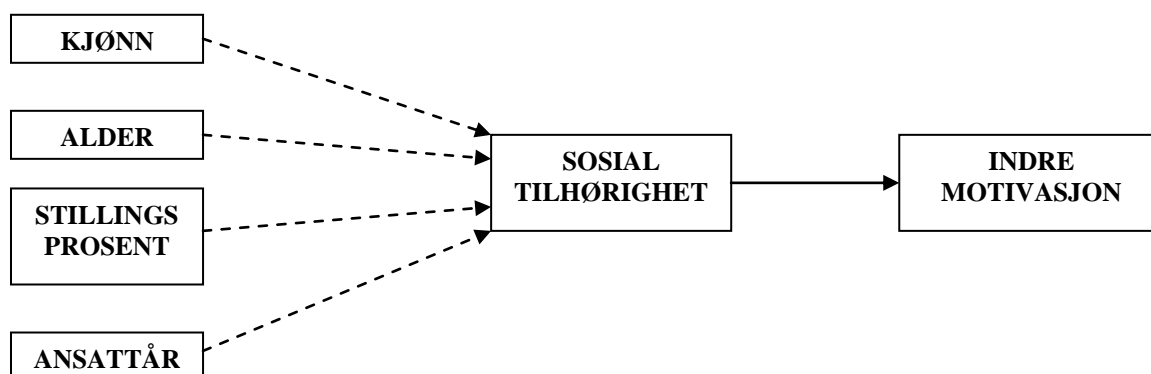
2.3 Oppsummering av teori- og forskningskapittelet

I dette kapittelet har jeg gjort rede for sentrale begreper som motivasjon og sosial tilhørighet i tillegg til en gjennomgang av teori og forskning på disse områdene. Utgangspunktet for undersøkelsen er en kartlegging av de viktigste motivasjonsfaktorene hos sykepleierne i OUS. Disse funnene vil ses i lys av teori og forskning og spesielt i lys av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, og denne er derfor gjennomgått spesielt. Fordi jeg i tillegg ønsker å undersøke sosial tilhørighet som begrep spesielt, samt sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon i arbeidslivet, kan analysemodellen (Figur 1) nedenfor ses som en konkretisering og presisering av de aktuelle sammenhenger jeg ønsker å undersøke.

Analysemodellen brukes altså for å analysere korrelasjonsmålingene. De stiplede linjene mellom variablene indikerer antatte sammenhenger mellom variablene, og altså sammenhenger jeg ønsker å undersøke. Heltrukne linjer mellom variablene sosial tilhørighet og indre motivasjon begrunnes med at SDT viser at sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon. Funn i denne undersøkelsen vil sammenliknes med SDT.

Til tross for at SDT framhever autonomi og kompetanseopplevelse som viktigere for indre motivasjon, velger jeg likevel kun å undersøke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon i denne studien. Begrunnelsen for dette valget, er som tidligere sagt at det er forsket lite på betydningen av sosial tilhørighet i arbeidslivet generelt. Det er i tillegg få studier som har skilt de tre behovene (autonomi, kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet) og undersøkt sosial tilhørighet som en selvstendig variabel.

Figur 1: Analysemodell for korrelasjonsmålinger



3 Metodekapittel

I kapittelet som følger redegjør jeg for metodevalg, utvalg av respondenter og utarbeidelse av spørreskjema. Deretter følger noen forskningsetiske betraktninger samt metoderefleksjon.

Utgangspunktet for mine undersøkelser var som nevnt ønsket om økt kunnskap om motivasjonsfaktorer, samt teorier og forskning som viser til positive sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon (Jelstad 2007:25, Deci og Ryan 2004:273). Det at det er gjort mindre forskning på hvordan ledere kan legge til rette for økt indre motivasjonen hos ansattes i arbeidslivet, samt at sammenhengen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon er påvist, men ikke studert mer spesifikt, har gjort det interessant å finne mer ut om disse sammenhengene. Jeg har funnet kvantitativ analyse med utsendelse av spørreskjemaer best egnet for å besvare spørsmålsstillingen.

3.1 Kort beskrivelse av framgangsmåte

Studien handler om sosial tilhørighet og indre motivasjon. Viktigheten av å ha indre motiverte medarbeidere knyttes til jobbprestasjoner i et helsevesen i stadig endring. Valget falt derfor på sykepleiere i OUS, fordi det er pågående omorganiseringer og endringer der. Jeg opprettet kontakt med Kreft- og kirurgiklinikken i OUS i slutten av september 2011 pr telefon og mail for å få innpass med undersøkelsen. All informasjon om undersøkelsen foregikk via mailer og på telefon. Etter noen uker fikk jeg positivt svar om at de ønsket å slutte seg til og støtte undersøkelsen ved at jeg fikk tilgang og mailadresser til ca 270 sykepleiere ved Avdeling for kreftbehandling i Kreft- og kirurgiklinikken. Avdelingen består av åtte enheter (sengeavdelinger og poliklinikker) på OUS henholdsvis på Det Norske Radiumhospital og Ullevål Sykehus. Spørreskjemaet (se vedlegg nr 2) ble sendt ut elektronisk til 220 sykepleiere etter avtale med avdelingen. Fordi avdelingen hadde en intern medarbeiderundersøkelse pågående, som i tillegg ble forsinket, ble spørreskjemaet i denne undersøkelsen først sendt ut 14.12.11 med en automatisk purring etter en uke. Henvendelsen til sykepleierne gikk på mail med informasjon om undersøkelsen der en link til det elektroniske spørreskjemaet lå ved. Jeg tilbød meg å komme til avdelingene for ytterligere informasjon dersom det var behov for det. På grunn av tidspress på sykehuset (og med tanke på å få ut spørreskjemaet så raskt som mulig) var ikke dette ønskelig, men det ble sendt et informasjonsbrev til den enkelte enhetsleder. Oversykepleier informerte i tillegg på et fellesmøte for personalet på klinikken.

Kun 38 av de 220 sykepleierne hadde svart etter purring og svarfristens utløp. Etter avtale fikk jeg tillatelse til å sende ut en ekstrapurring. På grunn av jula, ble den siste henvendelsen utsatt og sendt ut 11.01.12. med en svarfrist på en uke. Denne gangen ble det lokket med trekning av gavekort på kr 1000 og fem Laptop-stativer som premier for dem som svarte. Det hjalp på responsen ved at det nå er totalt 70 av 220 som har besvart undersøkelsen, det vil si en svarprosent på 32. Kanskje som et paradoks for oppgavens tema om indre motivasjon, innebærer denne siste runden med purring en erkjennelse av at det måtte et ytre økonomisk insentiv til for å motivere til deltakelse for å få en svarprosent det var mulig å bygge videre på i oppgaven. Dette får stå som en illustrasjon på Brochs-Haukedal uttalelser tidligere i oppgaven om at indre motivasjon ikke utgjør et fullgodt alternativ til ytre belønning (ytte motivasjon). Man trenger begge deler avhengig av oppgaver for eksempel (2010:166). Svarene fra de 70 respondentene utgjør materialet for videre analyser og drøftinger.

3.2 Metodevalg

Når undersøkelsens hensikt har vært økt og mer nyansert kunnskap om motivasjon og sosial tilhørighet og sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon i arbeidslivet, var en surveyundersøkelse med kvantitativ metode og en strukturert spørreundersøkelse et naturlig valg. Da surveyundersøkelser handler om å få oversikt over sosiale forhold i en populasjon ved hjelp av en systematisk og strukturert utspørring (Mordal 2000:15-18), mener jeg dette er en relevant metode for min datainnsamling med tanke på å besvare spørsmålsstillingen og forskningsspørsmålene. For å finne mønstre og samvariasjoner kreves et relativt stort antall respondenter for å få oversikt, og for faktisk å kunne si noe generelt om et fenomen. Kvantitativ metode muliggjorde bredde i respondentutvalget. Det var viktig for å måle og beskrive samvariasjoner og finne eventuelle mønstre mellom variablene.

3.3 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet ble benyttet i et ekstensivt opplegg med tanke på en breddeundersøkelse av temaene, med den hensikt å besvare forskningsspørsmålet. Undersøkelsen ble gjort som en tverrsnittsstudie, noe som innebar at jeg innhentet data ved ett tidspunkt/en gang (Johannessen m.fl 2009:74). Spørreskjemaet kombinerer åpne spørsmål og lukkede påstander respondentene skal ta stilling til.

For å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som var de viktigste for respondentene, fikk respondentene innledningsvis i spørreskjemaet fire åpne spørsmål:

1. Hva var de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb?
2. Hva er de viktigste grunnene til at du fortsatt jobber her nå?
3. Hva mener du er det aller viktigste din leder kan gjøre for å tilrettelegge for din jobbmotivasjon?
4. Hva mener du er det aller viktigste din leder kan gjøre for at du skal trives på jobb?

Med åpne spørsmål, har jeg ønsket få respondentenes egne ord knyttet til motivasjonelle forhold. I og med at spørreskjemaet i hovedsak inneholder utsagn med faste svaralternativer, vil svarene på de åpne spørsmålene bidra til kunnskap om hva den enkelte respondent mener er viktige motivasjonelle faktorer på jobben. Dette gir meg i tillegg muligheten til å sammenlikne svar, etter som jeg i ettertid har kategorisert svarene spørsmål 1, 2, 3 og 4. Det vil videre være interessant å sammenlikne kategoriene/svarene på de åpne spørsmålene med funn fra analysen av spørreskjemaet for øvrig. Er det for eksempel sammenfall i svarene fra de åpne spørsmålene og det som kommer fram etter analyser av de lukkede utsagnene? Det vil også være relevant for oppgaven å se respondentenes svar i lys av SDT som er rammen for forståelse av motivasjon i oppgaven.

Alle de åpne spørsmålene er knyttet til motivasjonelle forhold. Spørsmålene 1, 2 og 3 er hentet fra Seland's masteroppgave om motivasjon, og er nesten identiske med spørsmål hun har brukt (2011:35). Spørsmål 4 er et eget lagd spørsmål for å få fram faktorer den enkelte respondent mener er viktige i forhold til trivsel og dermed hva deres leder bør tilrettelegge for. Trivsel og sosial tilhørighet kan oppfattes som to sider av samme sak, men trenger ikke å være det. Når man ser på validerte utsagn brukt i tidligere forskning knyttet til trivsel, ses nær sammenheng mellom trivsel, indre motivasjon og sosial tilhørighet (Brayfield og Rathes (1951) i Einarsen og Skogstad 2010:183). Min erfaring er at trivsel ofte brukes som ”hverdags-oversettelsen” av sosial tilhørighet. Fordi sosial tilhørighet kan oppfattes som et vanskeligere begrep å forstå, valgte jeg derfor å bruke ordet trivsel i spørsmål 4.

Spørreskjemaet ble utsendt elektronisk ved hjelp av IT-verktøyet QuestBack. Å besvare tok ca ti minutter. Deltakelsen var frivillig, og undersøkelsen var anonym. Det at svar ikke kunne spores tilbake til den enkelte respondent, ble tydeliggjort i informasjonen til deltakerne i håp

om at det skulle gjøre at både flere ønsket å svare, samt at det ble antatt at svarene ble ærligere.

Valg av variabler som undersøkes er ”sosial tilhørighet” og ”indre motivasjon” som de mest sentrale i tillegg til ”kjønn”, ”alder”, ”stillingsprosent” og ”ansattår”. Alle variablene ble kodet i SPSS (se vedlegg nr). Respondentene ble bedt om å vurdere forskjellige utsagn om hvordan man kan oppleve forhold på jobben. Alle fikk de samme spørsmålene og utsagnene. Utsagnene var knyttet direkte til hver variabel som ble kodet i SPSS. For å nyansere svarene, ble skalering fra 1-6 brukt, der 1 var ”helt uenig”, og 6 var ”helt enig” når det gjaldt utsagnene. Ved å velge en skala fra 1-6, var det ikke mulig for respondentene å velge et ”midt-på-tre-svar”. Begrunnelsen for dette var å ”tvinge” respondentene til å ta aktivt og bevisst stilling til utsagnene, noe som kan være en fordel. Det var heller ikke mulig å krysse av på ”vet ikke” av samme grunn. Svakheten ved denne tvangen, er imidlertid at det kan bidra til at respondenter som faktisk ønsker å avgi et ”midt-på-tre-svar”, ikke får muligheten til det. Slik kan de faktisk avgi et svar som er gradert noe høyere eller lavere enn det de faktisk mener. Som forsker er jeg helt avhengig av respondentenes vilje til å svare ærlig.

Svarene i undersøkelsen ble kodet i tall, noe som muliggjør sammenlikninger i svar og bruk av statistikker for å finne mønstre med tanke på tendenser og generaliseringer i utvalget. Tallkodene er ment å måle ”styrken” i opplevelsen til respondentene, og uttrykker opplevelsen slik den enkelte respondent mener er riktig for seg. Kodene gjør det mulig å lage statistikker (Mordal 2000:21 og 109). Det var mulig å krysse av kun på ett svaralternativ ved hver påstand.

Bare riktige målinger kan gi gyldig kunnskap og viten. Derfor er det avgjørende hvordan informasjon presenteres respondentene og hvordan spørreskjemaet bygges opp. Informasjonen respondentene får i forbindelse med undersøkelsen og spørreskjemaet danner en referanseramme de tolker sine svar ut fra. Det medfører at respondentene slik får ulike svarimpulser og svarsignaler. Som forsker kan man slik påvirke respondentene i retning av bestemte svar, noe som gjør det avgjørende å være bevisst hva slags informasjon som presenteres, hvilke ord og begreper som brukes, valg av spørsmålsstruktur og rekkefølgen på spørsmålene (Mordal 2000:35 og 102). I denne sammenheng kan man innvende at den første informasjonen og setningen respondentene får presentert i denne spørreundersøkelsen, ”Sosial tilhørighet og motivasjon er en forutsetning for gode jobbprestasjoner”, kanskje for noen kan

bidra til høyere og bedre skår enn det de egentlig ville ha svart uten den informasjonen. Informasjonen sier at gode jobbprestasjoner forutsetter sosial tilhørighet og motivasjon. Som en følge av utsagnet, kan det kanskje for noen respondenter være vanskelig å svare helt ærlig dersom de ikke opplever sosial tilhørighet. Slik kan de kanskje oppleve at det dermed kan settes spørsmålstegn ved deres jobbprestasjoner, og slik gi seg selv høyere/bedre skår. Kanskje er det også for noen slik at de opplever stor grad av sosial tilhørighet uten å kjenne stor jobbmotivasjon eller kjenner seg igjen i gode jobbprestasjoner. Det kan påvirke svarene.

I det samme innledende avsnittet følger en informasjon om at ” Svarene fra undersøkelsen vil kunne gi mer kunnskap om sammenhenger mellom sosial tilhørighet og motivasjon, samt hvordan ledere kan legge til rette for at medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet på jobben”. Man kan anta at den refererte konsekvensen av kunnskapen i undersøkelsen, nemlig det at ledere bedre kan legge til rette for opplevelsen av sosial tilhørighet for medarbeidere, kan bidra til økt svarprosent. Respondentene kan oppleve det nyttig å svare.

Spørsmålene om bakgrunnsinformasjon, kjønn, alder, stillingsprosent og år ansatt, kommer helt sist i spørreskjemaet. Jeg ønsket at respondentene slik helt fra starten av kun skulle ha fokus på hovedtemaene. Spørsmål om bakgrunn, kan kanskje også for noen bidra til spørsmål om anonymiteten er reell. Hvis dette hadde blitt presentert først i spørreskjemaet, kunne kanskje noen respondenter blitt unødig distraheret til enten ikke å svare, eller ved at bakgrunnsinformasjonen påvirker svarene.

Åpne og lukkede spørsmål gir forskjellig informasjon. Informasjonsbehovet som følger av spørsmålsstillingen i undersøkelsen, er avgjørende for hvilke type spørsmål som brukes (Mordal 2000:103). Hun sier videre at det er en generell anbefaling om ikke å bruke lukkede spørsmål når man ønsker informasjon for eksempel om motiver/årsaker, kunnskap eller viten og lignende (2000:102). Til tross for dette, og fordi jeg ville undersøke statistiske sammenhenger i håp om å kunne generalisere funn, valgte jeg en breddeundersøkelse der spørreskjemaet i hovedsak var basert på lukkede spørsmål og utsagn med faste svaralternativer. For meg var tidsaspektet (liten tid) også en indikator for valg av metode når jeg hadde som mål å finne sammenhenger mellom fenomener. Man kan få mange respondenter på kort tid.

Jeg vil avslutningsvis i dette kapittelet, komme med en refleksjon rundt retrospektive undersøkelser. Medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet slik begrepet er definert i denne oppgaven, er umulig å undersøke uten at dette gjøres retrospektivt. Svakheten ved slike undersøkelser er at man er avhengig av respondentenes hukommelse. For likevel å få mest mulig ”sann viten”, er man avhengig av at respondentene ikke er (for) selektive i forhold til hva de husker og vektlegger når de skal svare i ettertid.

3.4 Konstruksjon av indeksvariabler for sosial tilhørighet og indre motivasjon

For å undersøke respondentenes opplevelse av sosial tilhørighet på jobben, ble de bedt om å vurdere nitten utsagn som er ment å måle sosial tilhørighet. Det ble benyttet tidligere validerte utsagn fra ”The need for relatedness scale (NRS-10) (Richer & Vallerand 1996) og fra Jelstad (2007). Fordi jeg ønsket å få økt og mer nyansert kunnskap om sosial tilhørighet, inneholder spørreskjemaet også egne utsagn om sosial tilhørighet basert på teori- og forskningsgjennomgang, samt fra forundersøkelsen blant egne medarbeidere (se vedlegg nr.3 for beskrivelse av variabler og indekser).

Fordi det var såpass mange utsagn om det samme fenomenet, sosial tilhørighet, ble det konstruert tre nye indeksvariabler (Sos.tilh.A, Sos.tilh.B, Sos.tilh.C), som slik utgjorde et gjennomsnitt av verdiene for alle utsagnene i de tre gruppene. Denne konstruksjonen av en indeks betegnes som Likert-skala (Johannessen m.fl. 2009:240). Indeksvariablene Sos.tilh.A, inneholder validerte utsagn knyttet til sosial tilhørighet og opplevelsen av intimitet og nærhet. Sos.tilh.B inneholder validerte utsagn knyttet til sosial tilhørighet og opplevelsen av aksept. Sos.tilh.C inneholder egne, ikke-validerte utsagn knyttet til sosial tilhørighet og opplevelsen av gjensidig samspill.

Indekseringen av sosial tilhørighet tar, som beskrevet, utgangspunkt i en tredeling av utsagnene som omhandler sosial tilhørighet, fordi de tre gruppene dekker litt forskjellige forhold knyttet til sosial tilhørighet. Når det gjelder indekseringen av de tidligere validerte utsagnene knyttet til sosial tilhørighet, deles disse altså i to hovedgrupper etter hva slags kvalitet som oppleves i relasjoner på jobben, og som handler om sosial tilhørighet. De to indeksene er, ”Sos.tilh.A”, der kvaliteten handler om sosial tilhørighet knyttet til opplevelsen av intimitet og nærhet i relasjonene på jobben, samt indeksen, ”Sos.tilh.B”, der kvaliteten i relasjonene handler om aksept fra kollegaer knyttet til sosial tilhørighet.

”The Need for Relatedness Scale” (NRS-10) inneholder opprinnelig ti utsagn knyttet til sosial tilhørighet. Fem av dem handler om sosial tilhørighet relatert til ”acceptance”, det vil si å oppleve å bli akseptert av sine kollegaer. De andre fem utsagnene handler om sosial tilhørighet relatert til ”intimacy” det vil si å oppleve intimitet og nærhet i relasjonene med kollegaer (Richer og Vallerand 1996). I min undersøkelse har jeg kun brukt de fem utsagnene relatert til opplevelsen av aksept fra Richer og Vallerand (kodet Sos.tilh.8B – Sos.tilh.12B). Jeg har i tillegg benyttet sju validerte utsagn som omhandler sosialtilhørighet knyttet til ”intimitet og nærhet” (kodet Sos.tilh.1A- Sos.tilh.7A). Disse er opprinnelig hentet fra Deci og Ryans ”The measurement scale from the Basic Need Satisfaction Scale at Work” (Jelstad 2007:68). Årsaken til at jeg ikke brukte skalaen til Richer og Vallerand i sin helhet, men valgte å bruke utsagn brukt i Jelstad sin doktoravhandling (2007), var ønske om eventuelt å kunne sammenlikne mine funn med hennes. I ettertid ser jeg at bruk av skalaen til Richer og Vallerand i sin helhet, nettopp kunne gitt analysen mer helhet og et bedre sammenlikningsgrunnlag i forhold til deres forskning.

Indekseringen av de sju ikke-validerte utsagnene (Sos.tilh.C), tar utgangspunkt i forundersøkelsen hos egne medarbeidere og gjennomgang av tidligere forskning og litteratur, og handler om opplevelsen av tillit, dele felles mål, dele tanker og følelser, opplevelsen av at kollegaer vil en vel, anerkjennelse, humor og åpen kommunikasjon som preger arbeidsmiljøet. Utsagnene (kodet Sos.tilh.13C – Sos.tilh.19C) ligger nært opptil de to nevnte hovedgruppene av påstander knyttet til sosial tilhørighet (aksept og intimitet/nærhet), men jeg tolker dem til at de ikke står for helt det samme. Hvis man skal sette en hovedoverskrift på denne gruppen av utsagn, kan det være ”gjensidig samspill” som forutsetning for å oppnå kvaliteten i jobbrelasjonene som fører til sosial tilhørighet. Jeg begrunner dette med at det kreves gjensidighet i relasjonen for blant annet å oppleve tillit. Jeg mener også at de andre utsagnene i denne indeksen forutsetter gjensidig samspill i arbeidsmiljøet.

Det ble også laget en indeksvariabel for indre motivasjon basert på de åtte utsagnene knyttet til dette fenomenet (se vedlegg nr 3). Seks av utsagnene er hentet fra Kuvaas sin forskning (2008:60), mens to av utsagnene er hentet fra Seland's masteroppgave (2011: 101). Det ene utsagnet fra Seland, ”Jeg tenker ofte på å slutte i jobben min”, er tatt med fordi den antas å si noe om en medarbeiders jobbmotivasjon. Den andre påstanden, ”Totalt sett vil jeg si at jeg er godt motivert for jobben min”, er tatt med, fordi den er en slags ”total-indikator” på

jobbmotivasjonen. De tre indeksene for sosial tilhørighet og for indre motivasjon, ble laget for å undersøke korrelasjoner mellom variablene sosial tilhørighet og indre motivasjon.

Variablene kodet Sos.tilh.3A, Sos.tilh.5A, Sos.tilh.6A og Indremotivasjon7, ble for øvrig reversert, noe som medførte en speilvending av tallverdiene/skåren. Skår 1 ble 6 osv.

Nødvendigheten av speilvending av de nevnte variablene er knyttet til indekseringen ved at man skal finne en middelvei for variablene som inngår i indeksen. For de fleste utsagnene i spørreskjemaet er det slik at jo høyere skår jo mer positivt er svaret. For variablene kodet Sos.tilh.3A, Sos.tilh.5A, Sos.tilh.6A og Indremotivasjon7, er det imidlertid slik at jo lavere skår jo mer positivt er svaret. For at middelveien på indeksen skal bli riktig, også når disse variablene inkluderes, må variablene dette gjelder speilvendes slik at det også for disse variablene gjelder at høy skår er positivt.

Variablene alder, kjønn, stillingsprosent og ansatt-tid er tatt med for å undersøke om de påvirker opplevelsen av sosial tilhørighet, i tillegg til at sammenhenger mellom variablene sosial tilhørighet og indre motivasjon undersøkes. Det skal bemerkes at alder ikke har med biologisk alder å gjøre, men mer er en kategori på erfaring og modenhet.

3.5 Utvalg

I og med at oppgaven tar utgangspunkt i helsevesenets hurtige endringer og krav til høy effektivitet, ønsket jeg å gjennomføre undersøkelsen blant sykepleiere i Oslo Universitetssykehus (OUS) som er en del av det offentlige helsevesenet. Oslo Universitetssykehus HF ble stiftet i 2008 etter sammenslåing av virksomhetene i Aker Universitetssykehus HF, Rikshospitalet HF og Ullevål Universitetssykehus HF, og er Norges største helseforetak. OUS har gjennomført store organisatoriske endringer og effektiviseringer de senere årene (Årsberetning 2010: lest 11.03.12), der kvalitet og økonomi skal balanseres. Sykepleierne i OUS-systemet er mange, og de er ofte berørt av endringene som gjøres i forhold til omorganisering og effektivisering. Sykepleiernes motivasjon og jobbprestasjoner vil påvirke resultatene av endringsprosessene. Jeg har selv vært ansatt ved Det Norske Radiumhospitalet (DNR) i nesten 10 år fram til 1999. En tidligere kollega tipset meg om hvem jeg kunne ta kontakt med for å få innpass med undersøkelsen. Slik ble Kreft- og kirurgiklinikken i OUS ikke helt tilfeldig valgt, men likevel valgt fordi min bakgrunn ikke har innvirkning på verken hvem som skal være med i undersøkelsen eller på svarene.

Det er flere tusen sykepleiere innen OUS (6258 årsverk i 2011) (Oslo universitetssykehus - tall og fakta per november 2011), noe som var en alt for stor populasjon for mitt prosjekt. Jeg ønsket derfor å gjøre et utvalg blant sykepleiere som forhåpentligvis likevel kunne være stort og bredt nok til å være representativt, slik at jeg kunne trekke noen generelle slutninger vedrørende de viktigste motivasjonsfaktorene og sammenhenger mellom indre motivasjon og sosial tilhørighet blant sykepleiere i OUS. Respondentene i denne undersøkelsen er ansatt som sykepleiere ved Avdeling for kreftbehandling som består av åtte enheter fordelt på Ullevål sykehus og Det Norske Radiumhospital. Spørreskjemaet ble sendt til disse ved at jeg fikk tilgang til en alfabetisk navneliste med mailadresser til 277 sykepleiere som er ansatt ved avdelingen. Hvilke av de åtte enhetene sykepleierne jobbet på hadde jeg ingen informasjon om. Fordi listen var alfabetisk, var også de forskjellige avdelingene sykepleierne jobbet på tilfeldig spredt avhengig av navn. Avtalen med OUS var at jeg skulle gjøre et utvalg og trekke ut 220 av dem. Det ble gjort ved å invitere de 220 første på listen til deltakelse. Med en tilfredsstillende svarprosent mente jeg utvalget ville være representativt for populasjonen sykepleiere i OUS.

3.6 Frafallsanalyse

Det var 70 sykepleiere av 220 som svarte, med andre ord et frafall på 150. Det vil alltid være slik at ikke alle i et utvalg svarer på undersøkelsen. Frafall av respondenter er det imidlertid viktig å være oppmerksom på, fordi det kan gi feilkilder. Lav svarprosent øker usikkerheten i materialet, og kan føre til skjevheter i forhold til hvordan svarene er fordelt. Usikkerheten kan reduseres ved å gjennomføre en frafallsanalyse (Johannessen m.fl. 2009:2010).

Hvorfor svarte såpass få? I og med at spørreskjemaet ble sendt ut elektronisk til alle sykepleierne via jobbmail, samt at det var flere purrerunder, er det lite sannsynlig at årsaken til lav svarprosent ligger i at de ikke har mottatt undersøkelsen. Jobbmail er et viktig verktøy i den daglige kommunikasjonen på en arbeidsplass. Årsaken antas dermed å ligge andre steder. Kanskje den mest nærliggende årsaken er press på tid. Et av poengene i undersøkelsen er nettopp at helsevesenet er i endring blant annet grunnet mindre ressurser, og det er ikke utenkelig at dette vises i undersøkelsens lave svarprosent ved at de fleste ikke har tatt seg tid til å svare. Undersøkelsen ble i tillegg sendt ut rett før jul og rett i etterkant av klinikkens egen arbeidsmiljøundersøkelse, en undersøkelse som ble forsinket fordi det også her var nødvendig med purringer for å få opp svarprosenten. Så kanskje opplevde flere at denne undersøkelsen

var ”en i rekken av mange”, og dermed ikke tok seg tid til å svare. En henvendelse via mail og QuestBack som metode, kan nok også oppleves mer upersonlig og mindre forpliktende enn om man mottar spørreskjemaet i konvolutt med navn på (selv om noen ved navnet konvolutt ville kunne sette spørsmålstegn ved anonymitetsgarantien). Oppfattes det slik, kan det være lettere ikke å svare. I denne sammenheng kan man i etterpåklokskapens navn også hevde at å ikke ta tid til informasjon på den enkelte avdeling, kanskje kan ha bidratt til mindre forpliktelse til å svare i utvalget.

Hva kjennetegner de 150 sykepleierne (frafallet) som ikke har besvart? Det kan tenkes at de som ikke har besvart undersøkelsen, ville ha svaret helt annerledes enn respondentene. Slik jeg vurderer det, er det imidlertid ingen opplagte grunner til at de som ikke har svart ville svare veldig avvikende fra det respondentene har svart. Det eneste jeg imidlertid kan tenke har gjort at noen ikke har svart eller ikke har ønsket å svare, er forventningene noe av forhåndsinformasjonen kan ha skapt hos noen respondenter ved at de muligens har opplevd at det kan settes spørsmålstegn ved deres jobbprestasjoner dersom de ikke opplever sosial tilhørighet på jobben. Dermed kan man tenke at noen av dem ville svart annerledes på undersøkelsen. I og med at det faktisk er 150 sykepleiere som ikke har svart, er dette likevel lite nærliggende å anse dette som hovedårsak til den lave svarprosenten slik jeg vurderer det. Min oppfatning er at stort arbeidspress, liten tid og litt ugunstig utsendelsestidspunkt, kan være hovedårsaken til det store frafallet i utvalget. Jeg vil derfor anta at svarene fra disse ikke ville utgjort de store forskjellene fra det respondentene har svart.

3.7 Validitet og reliabilitet

Representerer mine funn virkeligheten for alle sykepleiere i OUS? Eller representerer funnene bare virkeligheten for alle sykepleiere i Kreft- og kirurgiklinikken i OUS, eller kanskje bare for dem som faktisk besvarte undersøkelsen ved Avdeling for kreftbehandling? Validiteten, som omhandler gyldigheten og relevansen i mine funn, er usikker fordi antall respondenter er såpass lavt (70 respondenter tilsvarende 32 i svarprosent) i min undersøkelse. Det kan derfor knyttes stor usikkerhet til generaliseringer av funn. En metodisk svakhet ved undersøkelsen omtalt i kap.3.9 gjør det ytterligere vanskelig med generaliseringer av funn. Jeg kan kun si noe om tendensene man synes å se i materialet. I tillegg er det slik at det finnes få eller ingen allmenngyldige lovmessigheter mellom sosiale fenomener (Johannessen m.fl. 2009: 260).

”Måler vi det vi tror vi måler?”, kan det spørres når det refereres til ”troverdighet eller ”begrepsvaliditet (Johannessen 2009:199). Begrepsvaliditeten styrkes ved bruk av tidligere validerte utsagn i spørreskjemaet i undersøkelsen, og øker dermed sannsynligheten for at jeg faktisk måler det jeg har til hensikt å måle. Utsagn knyttet til variabelen ”sosial tilhørighet”, inneholder som nevnt en kombinasjon av tidligere validerte og ikke validerte utsagn. Til de siste kan det knyttes usikkerhet til hva utsagnene egentlig måler, samt at manglende sammenlikningsgrunnlag kan svekke utsagnenes relevans til variabelen. På den annen side, kan funn knyttet til de ikke-validerte utsagnene, som jo er hentet fra teori og forskningsgjennomgang, styrke variabelen ”sosial tilhørighet” ved sitt bidrag til en ytterligere utdyping og nyansering. Bruken av tidligere validerte utsagn knyttet til variablene, muliggjør dessuten sammenlikninger med tidligere forskning. Validitetskrav blir i tråd med det over beskrevet som et målingsfenomen og et kvalitetskrav som ikke er absolutt, men som noe som kan være ”tilnærmet oppfylt” (Lund 1996 i Johannessen m.fl. 2009:72). Cronbachs alfa er brukt på utsagnene knyttet til sosial tilhørighet for å teste indre konsistens (se vedlegg nr 4).

Da reliabilitet er et kriterium for kvalitet og pålitelighet i dataene, er det i den sammenhengen relevant å vurdere hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og bearbeiding (Johannessen m.fl 2009:198). ”Test-retest-reliabilitet”, angis som en kvalitetssikring for økt reliabilitet. Det ville medført at jeg hadde gjennomført den samme undersøkelsen til det samme utvalget ved to tidspunkter for å se om funnene var de samme (Johannessen m.fl 2009:46). Denne studien ble imidlertid gjennomført som en tverrsnittsstudie, noe som innebærer at jeg innhentet data ved ett tidspunkt/en gang (Johannessen m.fl 2009:74). For å øke reliabiliteten kunne jeg altså innhentet data fra de samme respondentene ved en senere anledning for å undersøke om det er sammenfall i funnene. Funnene i undersøkelsens re-test, vil imidlertid likevel kunne forbindes med usikkerhet, fordi det kan tenkes at fokus på undersøkelsen og temaene som knyttes til sosial tilhørighet og motivasjon kanskje har gjort at ansatte og ledelse har større fokus på nettopp dette i ettertid. Det kan påvirke svarene. Cronbachs alfa er målt for sosial tilhørighet (se avsnitt 3.9).

3.8 Forskningsetiske betraktninger

Etiske hensyn gjør at forskeren må være varsom i forhold til hvordan temaer belyses og hvilke spørsmål som stilles, slik at respondentene utsettes for minst mulig belastninger (Johannessen m.fl 2009:93 – 94). Jeg mener disse hensynene er tatt i denne undersøkelsen ved at

deltakelsen er frivillig, respondentene svarer anonymt og spørsmålene er nøye vurdert som relevante for spørsmålsstillingen. Slik jeg vurderer spørsmålene, er de ikke spørsmål som bidrar til å skade eller krenke respondentene. Forskningsetikken henviser til at forskeren skal være oppmerksom på at personlige intensjoner kan begrense konklusjonene, og at visse konklusjoner kan ha større interesse for forskeren (Befring: lest 23.03.11). Disse aspektene har vært viktig å ha med når resultatene i undersøkelsen er fortolket. Jeg som forsker har min forforståelse og virkelighetsoppfatning, noe som har vært viktig å være bevisst på når jeg har kategorisert og tolket resultatene.

3.9 Metoderefleksjon

Jeg vil i dette kapittelet reflektere over metodevalget i oppgaven. Kvantitativ metode med utsendelse av spørreskjema ble valgt som metode i denne undersøkelsen. Først og fremst fordi jeg mener denne metoden er den beste til å besvare min spørsmålsstilling. En av fordelene ved metoden, er at det er mulig å nå mange respondenter på kort tid. Det har vært viktig når utgangspunktet mitt var en undersøkelse om motivasjonsfaktorer og av sammenhengen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon. Antallet respondenter og bredden muliggjør mer valide data som i større grad eventuelt kan indikere tendenser eller mønstre i mine funn.

Når den samfunnsvitenskaplige metoden har som mål å etablere kunnskap om den sosiale virkeligheten (Johannessen m.fl 2009:32), blir det viktig å være bevisst hvordan forskeren ser og fortolker virkeligheten. Kunnskap dreier seg alltid om fortolkning, noe som er grunnleggende i samhandlingen mellom mennesker, og for våre kunnskaper om den sosiale verden (Johannessen m.fl 2009:32). For en kort utdyping av meningskapning og fortolkning, kan det være nærliggende å knytte noen kommentarer til hermeneutikkens perspektiver. Hermeneutikk handler om forståelse av mening. Gadamer, som forbindes nært med hermeneutikken, mener det er grunnleggende for mennesket å forsøke å forstå den historiske og sosiale verden (Krogh 2009:8 og 44). Fordommer og førforståelse, er viktige begreper og forutsetninger for ny forståelse (Krogh 2009:49-50). Den virkeligheten man fortolker, fortolkes i lys av subjektive erfaringer og fordommer. I dette perspektivet vil man kunne være enig med Gadamer som avviste at vitenskapelig metode kan garantere at vi oppnår forståelse av et emne (Krogh 2009:47). "Förförståelsen betvingar seendet" hevdes det i tråd med dette av Alvesson og Skoldberg, og det oppfordres til bruk av rik og mangfoldig empiri slik at det blir bredde og variasjon i tolkningene (2008:493-494).

Hermeneutikken ligger nærmere kvalitative metoder med sine fortolkninger av menneskelige erfaringer som essens, enn de kvantitative som er opptatt av å kartlegge fenomener og systematisere med tall og statistikker. Enten man velger kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode, vil man uansett ha mer eller mindre innslag av subjektive tolkninger fra respondenter og fra forskeren. Derfor mener jeg det er viktig å ha med seg hermeneutikkens forståelse av hvordan vi mennesker fortolker, forstår og skaper mening.

Når jeg i oppgaven ikke har valgt kvalitative metoder, kan jeg miste noe av dybden i svarene, og muligheten til å utdype svar, slik man kan under et intervju. Mine kvantitative funn forholder seg kun til beskrivelser av fenomenene, og inkluderer ikke årsaksforhold. Jeg får heller ikke muligheten til å forfølge eventuelt nye relevante momenter som kommer opp under intervjuene. Jeg har likevel valgt kvantitativ metode med utsendelse av spørreskjema, fordi jeg var avhengig av mange respondenter for å kunne besvare spørsmålsstillingen på best mulig måte.

Bruken av standardiserte utsagn med faste svaralternativer i undersøkelsen begrenser svarmulighetene, samtidig som standardiseringen gjør det mulig med mange respondenter. Standardiserte utsagn og faste svaralternativer er i tillegg avhengig av forskerens kunnskap for at spørreskjemaet faktisk skal undersøke det det er ment å undersøke, noe som kan utgjøre en svakhet. Anonymiseringen i undersøkelsen gjør at svarene muligens blir ærligere. Kvantitative studier har i tillegg sin styrke ved at de er etterprøvbare i mye større grad enn kvalitative. Men som referert over, vil svar også i et standardisert spørreskjema gi rom for fortolkninger. Respondentene fortolker og svarer alltid ut fra de kontekstene de forholder seg til. I en tidsserieundersøkelse der samme spørreskjema sendes ut til det samme utvalget, vil derfor konteksten kunne utgjøre et moment som kan gi andre svar på et annet tidspunkt.

Når det gjelder muligheten til etterprøvbarhet, kan det også være en styrke å bruke tidligere brukte spørsmål og utsagn, slik det til dels er gjort i oppgaven. På grunn av ønsket om økt kunnskap og en utdypning av begrepet sosial tilhørighet, har jeg likevel valgt å ta med egne utsagn knyttet til variabelen ”sosial tilhørighet”. Utsagnene har sitt utgangspunkt i sosial tilhørighet som begrep benyttet av teoretikere og forskere, samt fra egne medarbeidere. Utsagnene er utformet med utgangspunkt i deres beskrivelser av hva som bidrar til opplevelsen av sosial tilhørighet. Svakheten ved disse utsagnene, er at de ikke tidligere er testet i forskningssammenheng. Validiteten og reliabiliteten er derfor som tidligere sagt

usikker. Det skal likevel bemerkes i denne sammenheng at Cronbachs alfa, som er et reliabilitetsmål, for denne indeksen (Sos.tilh.C) er 0.87. Cronbachs alfa for de to andre indeksene for sosial tilhørighet, er henholdsvis 0.66 for Sos.tilh.A og 0.96 for Sos.tilh.B (se vedlegg nr 4). Cronbachs alfa bør ligge over 0.7 (Hair et al 1998, i Jelstad 2007:78). Man kan derfor hevde at det er korrelasjon og indre konsistens mellom utsagnene vedrørende sosial tilhørighet knyttet til opplevelsen av gjensidige relasjoner (utsagnene i Sos.tilh.C). Det samme gjelder for utsagnene som knytter sosiale tilhørighet til opplevelsen av aksept (utsagnene i Sos.tilh.B). Dette tyder på at utsagnene måler det samme fenomenet. Når det gjelder de tidligere validerte utsagnene knyttet til indeksen (Sos.tilh.A) som omhandler sosial tilhørighet knyttet til intimitet og nærhet, viser Cronbachs alfa 0.66, altså en litt lavere konsistens enn de to andre indeksene. Reliabilitetstesting handler om en konsistens/stabilitetstesting, der høye verdier tilsier at forskeren er i stand til å oppnå samme resultat for samme fenomen (Hellevik 1999:184).

En metodisk svakhet ved undersøkelsen, som gjør sammenlikninger og generaliseringer vanskelig, er at det benyttes to forskjellige metoder for å måle de viktigste motivasjonsfaktorene og sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon. De viktigste motivasjonsfaktorene kartlegges ved hjelp av åpne spørsmål, mens sosial tilhørighet og indre motivasjon måles ved hjelp standardiserte utsagn respondentene skal ta stilling til ved å krysse av på faste svaralternativer. Åpne spørsmål representerer for øvrig i seg selv et generaliseringsproblem (Johannessen m.fl 2009:224). Mordal hevder i tillegg at sammenhengen eller konteksten et spørsmål blir stilt i kan lede respondenten i retning av et bestemt svar. Slik kan de ulike spørsmålsformene og utsagnene definere ulike referanserammer og svarsituasjoner, og dermed gi respondentene ulike svarimpulser og svarsignaler ((2000:35 og 102). Når det gjelder de fire åpne spørsmålene i undersøkelsen, gir disse derfor en mye videre og friere referanseramme for svarene fra respondentene enn de lukkede og faste svaralternativene som knyttes til de forskjellige utsagnene. For de sistnevnte begrenses svarimpulsene i betydelig grad.

Når jeg i oppgaven har et ønske om å sammenlikne funn fra de åpne spørsmålene med funn fra korrelasjonsmålinger basert på de gitte utsagnene med de faste svaralternativene, kan dette være vanskelig nettopp fordi metodene er forskjellige. Denne metodiske svakheten må derfor tas med i beregningen når funnene sammenliknes og drøftes.

4 Datapresentasjon og funn

Dette kapittelet inneholder presentasjon av funn i undersøkelsen. Hovedfunn presenteres helt kort innledningsvis. Så gis en presentasjon av respondentene. Funn og tendenser fra kategoriseringen av svar fra de fire åpne spørsmålene innledningsvis i spørreskjemaet, samt funn etter gjennomførte deskriptive analyser, frekvensanalyser og korrelasjonsanalyser, vil så bli presentert mer utdypet.

Hovedfunn i denne undersøkelsen er at godt arbeidsmiljø, gode kollegaer og trivsel, samt faglige faktorer som ”interesse for faget/pasientgruppen/oppgavene, læring/videreutdanning/utfordringer” oppgis som de viktigste motivasjonsfaktorene hos respondentene. Noe overraskende funn, er respondentenes manglende angivelse av autonomi og kompetanseopplevelse som viktige motivasjonsfaktorer i jobbsammenheng. Videre er det påvist statistisk sett sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, samt at respondentene opplever stor grad av sosial tilhørighet og indre motivasjon på jobben.

For å analysere data, har jeg gjort bruk av frekvensanalyser og bivariat analyse for å undersøke korrelasjonen mellom variablene. Som mål på korrelasjonene, har jeg brukt Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearsons r) (Johannessen 2009:121). Pearsons r angir både om korrelasjonen er negativ eller positiv i tillegg til at den måler hvor sterk korrelasjonen er. I og med at det ikke finnes fasitsvar på hva som er høy korrelasjon, følger jeg det som har vært vanlige angivelser i samfunnsvitenskapelig forskning, der Pearsons r opp til 0,20 regnes som svak korrelasjon, 0,30-0,40 som relativt sterk, og over 0,50 som meget sterk korrelasjon (Johannessen m.fl 2009:259). Fordi kun fem menn besvarte spørreskjemaet, ser jeg bort fra kjønnsdeling i analysene.

4.1 Hvem er respondentene?

65 kvinnelige og 5 mannlige sykepleiere utgjør respondentene i denne undersøkelsen. Man kan si at denne skjevdelingen speiler kjønnsfordelingen på sykepleiere i helsevesenet generelt på en forventet måte. På grunn av denne store skjevdelingen, ser jeg som sagt bort fra kjønnsfordelingen når svarene analyseres. Dette til tross for at svarene kanskje ville vært noe annerledes dersom overvekten av respondentene hadde vært menn. Man kan se for seg at ”tradisjonelle” kjønnsforskjeller, ville kunne bidra til en annen vektlegging når det gjelder

opplevelsen av sosial tilhørighet for eksempel. Jeg vil imidlertid ikke drøfte dette nærmere i oppgaven.

Aldersfordelingen blant respondentene er relativt jevn, men med en liten overvekt i gruppen 30-39 år (30 %). Av de som har svart var kun 7,1 % over 60 år. Dette er som forventet i et krevende yrke der gjennomsnittsalderen blant sykepleiere på sykehusavdelinger er lavere. Særaldersgrensen for slike stillinger er dessuten ofte 65 år, noe som også bidrar til færre medarbeidere i denne alderskategorien. Majoriteten av respondentene jobber i 100 % stilling (64,3 %), mens 32,9 % jobber i deltidstillinger mellom 50 – 99 %. 40 % har vært ansatt i nåværende stilling mellom 1-5 år, 2,9 % mellom 6-10 år, mens 30 % har vært ansatt over 10 år. (Se vedlegg nr 5 for frekvenstabell bakgrunnsinformasjon på respondentene)

For å oppsummere bakgrunnsinformasjonen om respondentene, kan man litt grovt si at gjennomsnitts-respondenten er en kvinnelig sykepleier mellom 30-39 år, ansatt i 100 % stilling, samt at hun har vært ansatt mellom 1-5 år. Det er likevel verdt å merke seg at 30 % av respondentene har vært ansatt over 10 år i nåværende stilling.

4.2 De viktigste motivasjonsfaktorene: Fire åpne spørsmål – kategorisering og funn

Jeg vil her presentere en oppsummering og kategorisering av svarene på de fire innledende åpne spørsmålene som alle omhandler motivasjonelle forhold hos respondentene, men på forskjellig vis. Oppsummeringen og kategoriseringen inkluderer kun de fem hyppigst nevnte faktorene, og dermed de motivasjonsfaktorene respondentene mener er de viktigste. Svarene på hvert enkelt spørsmål er kategorisert og gjennomgått i de følgende avsnittene.

Tabell 1 De viktigste grunnene for å starte i nåværende jobb N=68

	Kategori	% av N
1	Interesse for faget/pasientgruppen/oppgavene. Læring/utviklingsmuligheter/utfordringer	72
2	Godt arbeidsmiljø. Trivsel.	19
3	Arbeidstid	16
4	Tilfeldig/trengte jobb/ble tilbudt jobb	15
5	Kjente kollegaer fra tidligere/gode kollegaer	6

Følgende sitater fra respondentene bidrar til å illustrere de viktigste motivasjonsfaktorer for å starte i nåværende stilling:

Stort interesse for faget og et godt arbeidsmiljø.

Ønsket å jobbe poliklinikk, dagtid. Har jobbet med kreftpasienter på samme sykehus i 21 år. Ønsket å jobbe med denne pasientgruppen fordi den krever noe spesielt av meg som sykepleier i forhold til å få denne tøffe diagnosen

Her synliggjøres spesielt de faglige faktorene som viktige motivasjonskilder, i tillegg til at godt arbeidsmiljø og arbeidstid framheves som viktig. Det siste sitatet uttrykker i tillegg en motivasjon for å starte i stillingen som faktisk ligger i det at det krever noe spesielt å være sykepleier for kreftpasienter.

Tabell 2 De viktigste grunnene til at du fortsatt jobber her nå N= 68

	Kategori	% av N
1	Godt arbeidsmiljø. Trivsel. Gode kollegaer	82
2	Interesse for faget/pasientgruppen/oppgavene. Læring/videreutd./utfordringer	63
3	Fleksibel ledelse. God ledelse.	13
4	Arbeidstid	12
5	God kompetanse på avd. Fokus på fag og kunnskapsbasert praksis.	7

Følgende sitater fra respondentene bidrar til å illustrere de viktigste motivasjonsfaktorer for å bli værende i stillingen:

Trivsel er nok en av de viktigste grunnene. Jeg har fantastiske kollegaer som jeg trives godt sammen med. Mange av dem har vært her like lenge som meg. Vi har det gøy på jobb, og er sosiale på fritiden.

Sterkt fokus på fag hos ledelsen og i personalet ellers. Ledelsen legger blant annet tilrette i turnusen for planlagt faglig arbeid og refleksjon. Fortsatt mye å jobbe med, men viljen til å gjøre en god jobb for pasientene og stadig bli bedre er sterkt tilstede. En helhetlig tilnærming til pasientene. Omsorg for pasienten, familien og kollegaer. Høy trivsel, godt miljø. Opplevelsen av at vi utfyller hverandre, hjelper hverandre og spiller på hverandres gode sider, gode faglige diskusjoner.

Begge sitatene framhever faktorer ved det psykososiale arbeidsmiljøet som de viktigste motivasjonsfaktorene, noe majoriteten av respondentene har framhevet. I tillegg til å framheve trivsel og godt miljø, synliggjøres faglige faktorer i stor grad som svært viktig for motivasjonen i det siste sitatet.

Tabell 3 Det viktigste lederen kan gjøre for jobbmotivasjonen N= 66

	Kategori	% av N
1	Ha fokus på å tilrettelegge for faglig påfyll og kvalitet	48
2	Være lydhør. Lytte. Se og høre ansatte. Bry seg.	36
3	Gi tilbakemeldinger. Etterspørre resultater.	23
4	Fleksibel turnus	17
5	Være rettferdig.	15

Følgende sitater fra respondentene kan bidra til å illustrere hva de mener er det viktigste lederen kan gjøre med tanke på jobbmotivasjon:

Være fleksibel, imøtekommende, "et steg foran" og planlegge helger, ferier godt etc, legge tilrette for faglig utvikling ved å sende folk på kurs etc og å prioritere internundervisning, klinisk stige ol.

At de viser at de ser og hører den enkelte, samt legger til rette for nye utfordringer og muligheter for å utvikle seg og øke sin kompetanse.

Sitatene oppgir begge faglige faktorer som viktige for jobbmotivasjonen. I tillegg illustrerer begge sitatene at måten lederen framstår på (fleksibel, imøtekommende, se og høre den enkelte) i forhold til medarbeideren, er viktig for jobbmotivasjonen. Viktigheten av lederes måte å framstå på, bekreftes i stor grad i svarkategoriene i tabell 3.

Tabell 4 Det viktigste lederen kan gjøre for at du trives N= 64

	Kategori	% av N
1	Se og lytte til ansatte. Bry seg. Inkludere meg. Verdsette og anerkjenne meg.	45
2	Være positiv, støttende og blid. Være imøtekommende. Være tilgjengelig. Vise hensyn.	28
3	Få interessante oppgaver/få lære/kurs/videreutd. Stimulere til fagutvikling og godt fagmiljø.	27
4	Være fleksibel. Fleksibilitet i forhold til arb.tid, turnus, permisjoner og ferier.	23
5	Gi tilbakemeldinger.	20

Følgende sitater fra respondentene bidrar til å illustrere hva de mener er det viktigste lederen kan gjøre med tanke på trivsel:

Se meg og gi tilbakemeldinger, være positiv og blid, rettferdig og lojal. Dette vil gi meg en følelse av å være verdsatt som medarbeider.

Utvikle arbeidsmiljøet, stimulere til faglig utvikling blant ansatte.

Her er det illustrerende at det i hovedsak er lederens måte å framstå på som er det viktigste for medarbeiderens trivsel i det første sitatet. Dette er da også oppgitt av en klar majoritet av respondentene i følge tabell 4. Arbeidsmiljø og faglige faktorer oppgis som viktig for trivsel i siste sitat. 8 av 64 respondenter har for øvrig oppgitt at det er de samme faktorene som gir trivsel som jobbmotivasjon.

4.2.1 Fire åpne spørsmål – en oppsummering av funn

Sett alle spørsmålene oppsummert under ett, kan man hevde at de viktigste motivasjonsfaktorene for respondentene helt klart er godt arbeidsmiljø og faglige faktorer. Så følger faktorer som angår lederes måte å framstå på i relasjonen med medarbeiderne.

Faglige interesser er i hovedsak det om har gjort at respondentene har søkt nåværende stilling. Årsakene til at de forblir i stillingen er i hovedsak godt arbeidsmiljø, gode kollegaer og trivsel, men med faglige begrunnelser som en god nummer to. Til tross for at de to nevnte årsakene til å forbli i stillingen nevnes av mange flere som viktige, henholdsvis 82 % og 63 %, enn de neste nevnte årsakene, er det interessant å se at det er godt arbeidsmiljø og trivsel

som er avgjørende for de fleste for å bli værende i stillingen. På disse to første spørsmålene, har slik første og andre plass på kategoriseringslisten byttet plass.

Når det gjelder hva de mener er det viktigste lederen kan gjøre for å legge til rette for jobbmotivasjon, fordeler svarene fra respondentene seg jevnere enn på de to første spørsmålene. Faglighet og kvalitet løftes også her opp som det viktigste i tillegg til at lederens måte å framstå på ved at vedkommende skal være lydhør, lytte, se og høre og bry seg om ansatte, oppgis som viktig for jobbmotivasjon. Forventning om å få tilbakemeldinger og at leder skal etterspørre resultater angis også som viktig.

Alle spørsmålene, 1, 2, 3, og 4, handler om motivasjonelle forhold på jobben. Spørsmål 4 skiller seg likevel ut ved at det spørres etter trivsel. Her svarer da også respondentene noe annerledes ved at forventninger til lederen og hvordan denne framstår kommer helt øverst som det viktigste (45 %) ved at vedkommende skal se og lytte til ansatte, bry seg, inkludere, verdsette og anerkjenne den enkelte. Så nevnes videre forventninger til ledere om å være positiv, støttende og blid, imøtekommende, være tilgjengelig og vise hensyn (28 %). Først på tredje plass kommer i denne sammenheng faglige aspekter som fagutvikling, læring og godt fagmiljø (27 %).

Til tross for den nevnte metodiske svakheten ved at det i undersøkelsen er brukt to forskjellige metoder for å undersøke henholdsvis de viktigste motivasjonsfaktorene samt sosial tilhørighet og indre motivasjon, er det likevel interessant å registrere respondentenes nesten manglende angivelse av autonomi og kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktorer. I og med at SDT postulerer at autonomi og kompetanseopplevelse er bestemmende for indre motivasjon, og dette i større grad enn sosial tilhørighet, er det interessant å se at kun 3 % anga autonomi, og 6 % anga egen kompetanseopplevelse som viktige motivasjonsfaktorer for å bli i stillingen. Det samme viser seg når respondentene spørres hva det viktigste lederen kan gjøre for deres jobbmotivasjon. Her svarer 6 % at autonomi er viktig, men ingen svarer at kompetanseopplevelse er avgjørende slik jeg har tolket svarene. På spørsmålet om trivsel, angis verken autonomi eller kompetanseopplevelse hos noen av respondentene som viktig. Svakheten ved disse sammenlikningene er som sagt forskjellig metodebruk, samt at spørreundersøkelsen nevner ikke ordene autonomi og kompetanseopplevelse spesifikt i verken åpne spørsmål eller de faste utsagnene. Sosial tilhørighet nevnes i den innledende

informasjonen til respondentene der de spørres om deltakelse (ref. svarimpulser og svarrespons s.41).

4.3 Sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

Det er utført frekvensmålinger og korrelasjonsmålinger mellom variablene i undersøkelsen. I dette kapittelet vil analysene presenteres. Pearsons produktmomentkorrelasjon er brukt som mål for korrelasjonene.

Sosial tilhørighet oppleves i forskjellig grad. Respondentene har tatt stilling til nitten utsagn som er knyttet til variabelen ”sosial tilhørighet”. Sju av dem er som tidligere sagt basert på egen gjennomgang av teori og forskning knyttet til sosial tilhørighet. Det innebærer at utsagnene er forsøkt direkte knyttet til ord og begreper teoretikere og forskere har benyttet når de beskriver ”sosial tilhørighet”. De sju utsagnene er slik brukt med tanke på å få økt kunnskap og mer nyansering av begrepet sosial tilhørighet. Når jeg i oppgaven hevder at forskningsspørsmålet der det spørres etter hva sosial tilhørighet er, bør besvares for å kunne svare på spørsmålsstillingen, har jeg vært ute etter både å få bekreftet eller avkreftet de tidligere validerte utsagnene. For å øke kunnskapen om sosial tilhørighet, og undersøke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, har jeg i tillegg like mye vært ute etter å undersøke respondentenes vurderinger av de ikke-validerte utsagnene for å se om de kunne tilføre nye momenter. Utgangspunktet for en utvidet undersøkelse om sosial tilhørighet, var som sagt lite forskning på sosial tilhørighet i arbeidslivet, og dermed begrenset kunnskap. Det å undersøke om opplevelsen av sosial tilhørighet inkluderer flere utsagn enn de som framkommer i tidligere validerte spørreskjemaer, og i hvor stor grad disse har betydning for opplevelsen av sosial tilhørighet og indre motivasjon, har vært relevant i min undersøkelse for å besvare spørsmålsstillingen.

Funn i denne undersøkelsen, viser at respondentene opplever stor grad av sosial tilhørighet og indre motivasjon på jobben. På et utsagn som omhandler respondentenes totalvurdering av egen jobbmotivasjon, skårer respondentene meget høyt med en skår på 5.30 (svar-skala fra 1-6 der 1 er svært uenig og 6 er svært enig).

Gjennomsnittsverdiene på svarene som knytter seg til sosial tilhørighet ligger generelt meget høyt (mean 5.1 – 5.2). Gjennomsnittsverdiene som knytter seg til indeksvariabelen for indre motivasjon, er på 4.8 (se vedlegg nr.6).

Korrelasjonsanalyser viser positive sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon. Sammenhengene er til dels meget sterke hos respondentene i undersøkelsen. Bedømt ut fra funn i undersøkelsen, kan det se ut som om de ikke-validerte utsagnene knyttet til sosial tilhørighet (Sos.tilh.C) i størst grad viser meget sterke sammenhenger med indre motivasjon ved at korrelasjonsmålinger viste Pearsons $r = 0.54$. Dette utvider det empiriske grunnlaget i forskning omkring sosial tilhørighet på jobben. Funnene viser også at selve begrepet ”sosial tilhørighet” og hvordan det kan operasjonaliseres, sannsynligvis kan nyanseres mer enn det tidligere forskning har vist. Jeg skal i kommende avsnitt vise mer detaljert til funnene i undersøkelsen.

Tabell 5 nedenfor viser resultatene etter å ha gjennomført korrelasjonsanalyser mellom indeksvariablene for sosial tilhørighet og indre motivasjon.

Tabell 5 Korrelasjoner mellom indeksene for sosial tilhørighet og indre motivasjon

N= 70	Sos.tilh.A	Sos.tilh.B	Sos.tilh.C
Sos.tilh.A	1	.73**	.78**
Sos.tilh.B	.73**	1	.85**
Indremotivasjon	.45**	.45**	.54**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Sosial tilhørighet viser en positiv statistisk signifikant sammenheng med indre motivasjon (Pearsons korrelasjonskoeffisient = 0.45- 0.54). Standardavvikene (Std.Deviation) som viser i hvilken grad enhetene avviker fra gjennomsnittet (Johannessen 2009:87), viser følgende: For Sos.tilh.A er standardavviket på 0.61, for Sos.tilh.B 1.17, for Sos.tilh.C er det 1.04, og for indre motivasjon er standardavviket 0.91 (se vedlegg nr. 7). Jo større avviket er, jo større er den statistiske usikkerheten. Her er standardavvikene små, og samsvarer med at sammenhengene er statistisk signifikante.

Alle de tre indeksene for sosial tilhørighet viser altså meget sterke sammenhenger med indre motivasjon. Det medfører at opplevelsen av intimitet og nærhet i arbeidsmiljøet (Sos.tilh.A), opplevelsen av aksept (Sos.tilh.B) og opplevelsen av gjensidig samspill i jobbreelasjonene (Sos.tilh.C), viser meget sterke sammenhenger med indre motivasjon hos respondentene. Sosial tilhørighet knyttet til gjensidig samspill i jobbreelasjonene (Sos.tilh.C), viser sterkest sammenheng med indre motivasjon selv om det er små forskjeller på de tre indeksene.

I korrelasjonsanalysene mellom indeksene for sosial tilhørighet og indre motivasjon vises korrelasjoner internt mellom indeksene for sosial tilhørighet som tilsier at også indeksen med de ikke-validerte utsagnene (Sos.tilh.C) faktisk også måler sosial tilhørighet. Korrelasjonen mellom Sos.tilh.B og Sos.tilh.C viser Pearsons korrelasjonskoeffisient = 0 .85, mens korrelasjonen mellom Sos.tilh.A og Sos.tilh.C viser Pearsons korrelasjonskoeffisient = 0 .78.

4.4 Sammenhenger mellom alder, stillingsprosent, ansattår og sosial tilhørighet

Tabell 6 nedenfor viser resultatene etter å ha gjennomført korrelasjonsanalyser mellom variablene kjønn, alder, stillingsprosent og ansattår og indeksvariablene for sosial tilhørighet.

Tabell 6 Korrelasjoner mellom alder, stillingsprosent, ansattår og sosial tilhørighet

N= 70	Alder	Stillingsprosent	Ansattår
Sos.tilh.A	-.22	.09	.05
Sos.tilh.B	-.07	.06	.10
Sos.tilh.C	-.15	-.02	.10

Korrelasjonsanalysene viser generelt meget svake sammenhenger mellom sosial tilhørighet og faktorene alder, stillingsprosent og ansattår hos respondentene. Sosial tilhørighet (Sos.tilh.A) viser svak negativ sammenheng med alder. Indeksvariabelen som knytter sosial tilhørighet til opplevelsen av intimitet og nærhet i arbeidsmiljøet, viser altså en svak negativ sammenheng med alder. Det er ingen statistisk signifikante sammenhenger.

4.5 Oppsummering av funn etter korrelasjonsanalyser

Hovedkonklusjonen i funnene etter korrelasjonsmålinger, er at det er meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon hos respondentene.

Funn tyder på at indeksen med de tidligere ikke-validerte utsagnene knyttet til sosial tilhørighet og opplevelsen av gjensidige jobbreasjoner (Sos.tilh.C), faktisk måler sosial tilhørighet (ref. interne korrelasjoner tabell 5). Reliabilitetskontroll ved Cronbachs alfa støtter dette. Funn i undersøkelsen har stadfestet sterkest sammenheng mellom Sos.tilh.C (indeksen som måler sosial tilhørighet knyttet til gjensidige relasjoner) og indre motivasjon hos respondentene, men forskjellene mellom de tre indeksene for sosial tilhørighet er små.

Undersøkelsen viser i tillegg generelt meget svake sammenhenger mellom faktorene alder, stillingsprosent, ansattår og sosial tilhørighet.

5 Drøfting av funn

I denne delen vil funnene i undersøkelsen drøftes i lys av teori og forskning som tidligere er presentert i oppgaven. Jeg vil spesielt se funnene i lys av SDT. Drøftingen av funn i forbindelse med korrelasjonsanalysene, tar i tillegg utgangspunkt i analysemodellen på side 27 (Figur 1). Utgangspunktet for undersøkelsene er som illustrert i modellen, at flere faktorer kan antas å påvirke medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet. Graden av sosial tilhørighet påvirker på sin side opplevelsen av indre motivasjon. Årsaksretningen som er angitt i analysemodellen når det gjelder sosial tilhørighet og indre motivasjon, er bekreftet i tidligere forskning på SDT. I denne undersøkelsen er det imidlertid vanskelig å si noe om årsaksretning, noe jeg skal kommentere nærmere i drøftingene.

Det er av interesse å se på hvilke konsekvenser min forståelse av motivasjon og sosial tilhørighet som begrep i oppgaven har for drøftingen av funn, og ikke minst for hvilke implikasjoner dette kan ha for ledere som skal tilrettelegge for medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet og motivasjon. Jeg vil innlede drøftingsdelen med å hevde at funnene i denne undersøkelsen i hovedsak støtter tidligere forskning som viser at det er positive sammenhenger mellom opplevelsen av sosial tilhørighet og indre motivasjon (se vedlegg med korrelasjonsanalyser, Deci og Ryan 2004:259). Jeg skal utdype dette i kommende kapittel.

5.1 De viktigste motivasjonsfaktorene – drøftinger i lys av teori og forskning

Sykepleiere i Avdeling for kreftbehandling i OUS opplever stor grad av sosial tilhørighet og er i høy grad indremotiverte viser denne undersøkelsen. De aller viktigste motivasjonsfaktorene er faglig faktorer slik som interesse for faget, pasientgruppen, oppgavene og fagutvikling, samt godt psykososialt arbeidsmiljø med trivsel og gode kollegaer. Hvordan lederen framstår i relasjonen med medarbeiderne har også stor betydning for motivasjonen. Det forventes i den sammenheng at lederen skal se og lytte til medarbeidere, bry seg, inkludere, verdsette og anerkjenne den enkelte. Ytre rammer som arbeidstid er også nevnt som viktig for motivasjon. I disse motivasjonsfaktorene kan noen av svarene på hvordan ledere kan legge til rette for medarbeideres opplevelse av sosial tilhørighet og dermed indre motivasjon, befinne seg.

I de følgende avsnittene vil jeg gå systematisk gjennom de viktigste motivasjonsfaktorene med tilhørende drøftinger.

5.1.1 Godt psykososialt arbeidsmiljø og sosial tilhørighet som motivasjonsfaktorer

”Godt arbeidsmiljø, trivsel og gode kollegaer” vurderes som de aller viktigste motivasjonsfaktorene og årsaker til at respondentene er i nåværende jobb. Det hevder 82 % av respondentene i undersøkelsen. Det kan tyde på at det ligger et stort potensial i medarbeideres motivasjon, arbeidsmiljøet og i relasjonene medarbeiderne har på jobb. Kanskje ligger noe av begrunnelsene for at ”Godt arbeidsmiljø, trivsel og gode kollegaer” er så viktige motivasjonsfaktorer i menneskers grunnleggende behov for å relatere til andre. Jeg tolker Deci og Ryan dit hen at sosial tilhørighet knyttes direkte til ”å relatere til andre” når de hevder at dette reflekterer aspekter ved behovet for å føle seg forbundet med og akseptert av andre (2004:7). Jeg mener det ovenstående viser at det er sammenheng mellom det respondentene opplever som viktige motivasjonsfaktorer og SDT, fordi jeg tolker at begge knytter sosial tilhørighet til motivasjon.

Arbeidsmiljø og trivsel kan knyttes til relasjonelle forhold og ”myke verdier” på arbeidsplassen, samt til indre motivasjon ved at kildene til motivasjon ikke ligger som ytre insentiver i form av for eksempel lønn. Jeg har tidligere i oppgaven hevdet at arbeidsmiljøet vil være avgjørende for hvordan man har det på jobb med sine kollegaer, og at dette kan ha betydning for opplevelsen av sosial tilhørighet. I tråd med oppgavens forståelse av sosial tilhørighet som en positiv tilstand der relasjonelle forhold og samspilldimensjonen vektlegges, kan det være nærliggende å se ”godt arbeidsmiljø, trivsel og gode kollegaer” i sammenheng med dette. Arbeidsmiljøet som en sosial kontekst, kan også ses i sammenheng med SDT som framhever betydningen av sosiale interaksjoner med andre for indre motivasjon (Deci og Ryan 2004:5, Ryan og Deci 2000:68). SDTs vektlegging av samspill som forutsetning for å oppleve et godt arbeidsmiljø, handler nødvendigvis om positivt samspill med dem du jobber sammen med. Tatt operasjonaliseringen av begrepet sosial tilhørighet i denne undersøkelsen i betraktning, kan derfor ”godt arbeidsmiljø, trivsel og gode kollegaer” settes i sammenheng med de ikke-validerte utsagnene som har hovedoverskriften ”gjensidig samspill”. Man kan også hevde at sosial tilhørighet og utsagnene knyttet til intimitet og nærhet i jobbreasjonene er nært forbundet med et godt arbeidsmiljø. Man kan kanskje si at gjensidig samspill er en side ved et godt arbeidsmiljø. Her forutsettes positivt samspill, ikke negativt. I den sammenhengen kan man innvende at negativt samspill, for de fleste ikke vil bli betegnet som ”samspill”. Det ligger en positiv verdi i ”samspill” slik jeg vurderer det.

Det at respondentene beskriver og vektlegger sosiale jobbrelevante faktorer i betydelig grad som motivasjonsfaktorer når de svarer på de åpne spørsmålene, og i liten grad nevner kompetanseopplevelse og autonomi som man kunne forvente ut fra SDT, er som sagt noe overraskende når man tar teori og forskning i betraktning. Hadde respondentene svart i tråd med tidligere forskning, ville altså autonomi og kompetanseopplevelse bli oppgitt som viktigere motivasjonsfaktorer enn sosial tilhørighet. Slik jeg har tolket respondentenes svar, er dermed mine funn ikke helt i tråd med tidligere forskning på indre motivasjon og SDT.

På den annen side, er det verdt å merke seg, som tidligere nevnt, at det er gjort få undersøkelser som omhandler viktigheten av sosiale faktorerets betydning for motivasjon (Morgeson & Cammpion, 2003; Parker & Wall, 2001 i Jelstad 2007:109). Det er i tillegg verdt å påpeke at mye av forskningen gjort i tilknytning til SDT, ikke er gjort i arbeidslivet, men for eksempel i forbindelse med sport, utdanning (e.g. Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, & Deci, 2004a i Jelstad 2007:16) og i forbindelse med mellommenneskelige forhold og relasjoner (Deci, La Guardia, Moller, Scheiner, & Ryan, 2006 i Jelstad 2007:16). Det kan bety at vi foreløpig vet for lite om SDTs betydning i arbeidslivet i dag, og ikke minst om sosial tilhørighet som isolert faktor og betydningen av den for indre motivasjon i arbeidslivet. Spesielt når det gjelder sportslige prestasjoner, kan det være naturlig at for eksempel kompetanseopplevelse er viktigere for indre motivasjon enn sosial tilhørighet. Jelstad derimot, som har forsket på indre motivasjon og SDT i arbeidslivet, viser til funn der sosial tilhørighet både i den ideelle og den kommersielle organisasjonen hun undersøkte, ble angitt som svært viktig (2007:25 og 110). Jeg tolker mine funn mer i samsvar med Jelstads funn.

Sammenlikningen av de viktigste motivasjonsfaktorene framkommet etter åpne spørsmål og SDT, byr imidlertid på flere problemer. Åpne spørsmål gir rom for tolkninger. Det kan være positivt i den forstand at svarene ikke begrenses til faste svaralternativer, og derfor kan gi ”rikere” og mer mangfoldig informasjon. Her ligger imidlertid også de nevnte begrensningene og metodiske svakhetene som er referert i kapittel 3.9 Metoderefleksjon, ved at det i undersøkelsen er gjort bruk av to forskjellige metoder som vanskeliggjør sammenlikninger av funnene (ref. forkjellig svarimpulser og svarresponser).

Hvis man likevel skal si noe om tendensene i materialet når det gjelder behovet for sosial tilhørighet som bestemmende for indre motivasjon slik det er i følge SDT, kan det virke som respondentenes svar sammenfaller med teorien vurdert etter kategoriseringen av spørsmål 2,

3, og 4 (spørsmål knyttet til nåværende stilling). Svarene indikerer stor grad av sosial tilhørighet og indre motivasjon. Som tidligere nevnt, skriver en av respondentene i denne sammenheng at de viktigste faktorene som bidrar til at vedkommende fortsatt er i nåværende stilling (altså motivasjonsfaktorer):

Trivsel er nok en av de viktigste grunnene. Jeg har fantastiske kollegaer som jeg trives godt sammen med. Mange av dem har vært her like lenge som meg. Vi har det gøy på jobb, og er sosiale på fritiden.

For denne respondenten, virker det som om det er behovet for sosial tilhørighet som i betydelig større grad enn kompetanseopplevelse og autonomi påvirker motivasjonen for å bli værende i stillingen. Her vektlegges trivsel, kollegafellesskap og vedkommende sier også noe om hva som preger relasjonene og samspillet dem i mellom: ”vi har det gøy” og er ”sosiale på fritiden”. Disse uttalelsene kan man tolke inn i det som ligger som operasjonaliseringer av begrepet sosial tilhørighet i denne undersøkelsen. Utsagn knyttet til ”arbeidsmiljø preget av humor” og utsagn vedrørende det å se på kollegaer som venner, er begge knyttet til utsagn som måler sosial tilhørighet i undersøkelsen (Ref. Sos.tilh.A og Sos.tilh.C). Respondentens uttalelser, ”vi har det gøy” og ”vi er sosiale på fritiden”, er nesten identiske med utsagn som måler sosial tilhørighet.

”Utdannings-sosialisering” kan være en annen årsak til at behovet for autonomi og kompetanseopplevelse oppgis i liten grad å være viktig for motivasjonen til respondentene. Med dette menes en grunnleggende ”utdannings-sosialisering” der sykepleierstudenter ”sosialiseres” inn i et hierarki i helsevesenet i utdanningsårene. Øverst i dette tradisjonelle hierarkiet i helsevesenet er legen, så følger sykepleier og hjelpepleier. Man kan si at dette hierarkiet på mange måter illustrerer en slags maktstruktur ved at sykepleierne kan oppfattes som assistenter til legene, og som ”utførere” av legens forordninger. Til tross for at hierarkiet ikke lenger er like strengt som det en gang var, og at sykepleierfaget har vært i utvikling, samt at sykepleierne har en mye mer selvstendig rolle i dag, kan de tradisjonelle maktstrukturene fortsatt kanskje bidra til at sykepleiere ikke nødvendigvis vektlegger spesielt autonomi som en viktig motivasjonsfaktor.

At behovet for autonomi ikke ”skårer” høyt, kan også skyldes sykepleiernes hverdag som handler mye om å jobbe i team. Man ser seg selv som en del av et hele, og dermed vektlegger

man muligens ikke egen selvbestemmelse i like stor grad. Jeg vil i tillegg anta at sykepleierne som har jobbet i samme stilling i over ti år, kjenner betydelig grad av kompetanseopplevelse og autonomi, men at de altså ikke selv forbinder dette med viktige motivasjonelle forhold. For noen sykepleiere vil det kanskje også være slik at en svært hektisk hverdag der man opplever at man ikke får gjort det man skal på grunn av nedskjæringer på ressurser, er langt fra det man vil forbinde med kompetanseopplevelse og autonomi. Det er ikke utenkelig at det kan være hverdagen for noen sykepleiere i OUS om dagen med tanke på hyppige omorganiseringer og endringer. Dersom det forholder seg slik, kan det for disse sykepleierne være slik at motivasjon knyttet til kompetanseopplevelse og autonomi, for tiden er lavere enn det motivasjonen var tidligere med tilgang på flere ressurser i jobbhverdagen. Dette stemmer i så fall med Skogstad og Einarsens beskrivelse av motivasjon som et dynamisk begrep som varierer over tid (2008:21). Det samme bekreftes av Deci og Ryan når de hevder at kontekst, situasjon og relasjoner påvirker motivasjonen (2004:39). Til tross for at sykepleiere regnes for å være indre motiverte i stor grad, kan man likevel anta at graden av indre motivasjon også har variert med årene avhengig av blant annet det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette med referanse til at sosiale kontekster som tidligere sagt kan fremme eller hemme menneskelig vekst og utvikling (Deci og Ryan 2004:5, Ryan og Deci 2000:68).

5.1.2 Faglige motivasjonsfaktorer

Respondentenes angivelse av ”interesse for faget/pasientgruppen/oppgavene” (63 %) som nest viktigste faktor og motivasjon for å være i nåværende stilling, samt respondentenes angivelse av viktigheten av ”å tilrettelegge for faglig påfyll og kvalitet” som det viktigste lederen kan gjøre med tanke på tilrettelegge for medarbeideres jobbmotivasjon (48 %), tyder på en stor faglig interesse og et stort faglig engasjement som avgjørende for motivasjon og jobbatferd i nåværende stilling. Dette tyder på at respondentene er indre motiverte, noe som også kan forklares ut fra selvbestemmelsesteorien (SDT) som sier at vi er indre motiverte når jobben i seg selv er motiverende (Deci og Ryan 1985:43, Haukedal 2005:100).

Man kan i tillegg stille spørsmål ved om sykepleiere som velger å jobbe med kreftpasienter, slik alle respondentene i denne undersøkelsen gjør, har en spesiell dedikasjon og høy grad av indre motivasjon i jobben. Kanskje er det slik at sykepleiere i Avdeling for kreftbehandling søker dette fagfeltet og kreftpasientene spesielt, fordi man i jobben møter krevende pasientrelasjoner og eksistensielle utfordringer. Man blir slik utfordret både som sykepleier og

menneske. En slik jobb er krevende, men vil nok ofte også betegnes som utviklende og svært meningsfull. Dette kan samsvare med svar fra respondentene som både angir fagfeltet og pasientene som viktige motivasjonsfaktorer, men også i forhold til behovet for fagutvikling som angis som viktig. Et tidligere nevnt sitat fra en av respondentene illustrerer noe av det ovenstående:

Har jobbet med kreftpasienter på samme sykehus i 21 år. Ønsket å jobbe med denne pasientgruppen fordi den krever noe spesielt av meg som sykepleier i forhold til å få denne tøffe diagnosen.

Ofte forbinder man kunnskapsmedarbeidere med høy grad av indre motivasjon, og verdiskapningen er som tidligere nevnt sterkt knyttet til deres motivasjon (Lines 2001:23). Svarene i undersøkelsen kan tolkes i lys av at sykepleierne er kunnskapsarbeidere og i betydelig grad indre motivert i kraft av det. Man kan i den sammenheng hevde at sykepleieryrket ikke er forbundet med status eller høy lønn, altså ytre insentiver/ytte motivasjon. Det er derfor ikke slike faktorer som trekker sykepleierne til yrket. Slik kan man anta at det er faginteressen og dermed indre motivasjon som i stor grad styrer sykepleierne. Ofte kan man høre fra sykepleiere at motivasjonen for å bli sykepleier var ”ønske om å jobbe med mennesker” og/eller et ”ønske om å hjelpe andre”. Disse svarene viser at indre motivasjonen er utgangspunktet for yrkesvalget.

Det at sykepleiere defineres som kunnskapsarbeidere, passer godt inn i bildet som gis etter kategoriseringen av svarene på de åpne spørsmålene, der en betydelig majoritet forteller at det er faglige interesser, interesse for pasientgruppen og oppgavene, samt læring, utfordringer og utviklingsmuligheter som er de viktigste motivasjonsfaktorene i forbindelse med jobben. Dette stemmer dessuten godt overens med teori og forskning om indre motivasjon som sier at det er selve innholdet i jobben eller oppgavene som i seg selv motiverer. Deci og Ryan hevder i tråd med dette, at indre motivasjon handler om atferd som er knyttet til interesse og glede/fornøyelse (2004:37).

5.1.3 Lederens væremåte som motivasjonsfaktor

Respondentene oppgir viktigheten av at lederen ser og er lyttende, bryr seg, anerkjenner og inkluderer medarbeidere, for motivasjon på jobben. Det medfører at måten lederen er på

innvirker på medarbeideres motivasjon. Det medfører også at relasjonen mellom leder og ansatt er avgjørende for motivasjonen. Det må være det man kanskje kan kalle relasjonell kvalitet for at medarbeidere faktisk skal oppleve å bli sett, hørt osv. I alle motivasjonsfaktorene ligger (naturlig nok) positive verdier. Lederen og måten å lede på vil være avgjørende for om medarbeideren opplever verdiene i relasjonen. Her synliggjøres nødvendigheten av relasjonelt fokus i ledelse.

Hvorfor er disse motivasjonsfaktorene viktige? Her må jeg nok en gang komme tilbake til grunnleggende behov hos oss mennesker. Vi *er* i kraft av andre, og vi utvikler oss ved å være i relasjoner til andre. Og vi trenger å bety noe. Inkludering kan være et tegn på at vi betyr noe for eksempel. Kvaliteter i relasjonene ved å bli sett, hørt, at noen bryr seg, og at man blir anerkjent og inkludert i fellesskapet (ref. menneskers grunnleggende behov for å relatere til andre, avsnitt 2.3.1), kan antakelig bidra til dette. Man kan dessuten tenke seg at disse verdiene kun oppstår der medarbeideren opplever et godt psykososialt arbeidsmiljø (altså fellesskap). Det er i tillegg nærliggende å knytte motivasjonsfaktorene til opplevelsen av sosial tilhørighet, og dermed til SDT. Verdiene ”anerkjennelse” og ”at noen bryr seg” er blant annet nesten identiske med to av utsagnene som måler sosial tilhørighet (Sos.tilh.C). Her ses også i den sammenheng det relasjonelle samspillet som forutsetninger for at medarbeideren skal oppleve verdiene.

5.1.4 Ytre rammer som motivasjonsfaktorer

Ytre motivasjon og ytre rammer som motivasjonsfaktorer kategorisert som ”Arbeidstid og fleksibilitet i forhold til arbeidstid, turnus, permisjoner og ferier”, ble ikke oppgitt blant de viktigste motivasjonsfaktorene, men likevel som viktige for en del respondenter. Her er en dreining fra indre motivasjon over til ytre motivasjon. Det vil muligens være å dra det langt å inkludere ”arbeidstid” og ”fleksibilitet i forhold til arbeidstid, turnus, permisjoner og ferier” som faktorer i belønningssystemene som ofte forbindes med ytre motivasjon. Samtidig kan man tolke svarene fra respondentene dit hen at rammene for arbeidstid og turnus kan være mer eller mindre attraktive, og dermed mer eller mindre ses på som ”belønning”. Det var flere respondenter som for eksempel skrev i svarene på de åpne spørsmålene, at arbeidstid på dagtid uten helg ble opplevd som et gode. Arbeidsgivers fleksibilitet når det gjaldt turnus, permisjoner og ferier, virker til å være viktig for mange respondenter. Årsaken til det, kan ligge i at man ved ordinært turnusarbeid jobber på en del ugunstige tider. Av den grunn, kan

fleksibilitet, ved at man for eksempel blir møtt på turnus-, permisjons- og ferieønsker, bidra til at medarbeidere opplever større motivasjon og innsatsvilje. En av respondentene uttrykker det slik, når vedkommende spørres om hva det viktigste lederen kan gjøre for å legge til rette for jobbmotivasjon:

Være flexibel, imøtekommende, "et steg foran" og planlegge helger, ferier godt etc, legge tilrette for faglig utvikling ved å sende folk på kurs etc og å prioritere internundervisning, klinisk stige ol.

Som tidligere nevnt er det ikke et enten eller når det gjelder indre og ytre motivasjon. I et mer overordnet perspektiv kan vi sette arbeidstid og planlegging av turnus, permisjoner og ferier i sammenheng med ytre formelle rammer en arbeidsplass er forpliktet til å forholde seg til. Både når det gjelder kvalitetskrav til tjenestene som tilbys pasientene, men også for å ivareta medarbeidere. Struktur og ytre rammer kan bidra til å skape forutsigbarhet og trygghet for medarbeiderne. I dette bildet kan man hevde at ytre rammer og ytre motivasjon nærmest kan ligge som forutsetninger for indre motivasjon og at fagutvikling og et godt psykososialt arbeidsmiljø skal kunne utvikles.

5.1.5 Oppsummering av de viktigste motivasjonsfaktorene

Som en konklusjon etter kategoriseringene av de åpne spørsmålene, kan man altså hevde at det i hovedsak er faglige interesser, samt godt psykososialt arbeidsmiljø som oppgis som de viktigste motivasjonsfaktorene blant respondentene. Det er i tillegg det jeg vil benevne som kvaliteter i relasjonen mellom leder og medarbeider som omhandler opplevelsen av å bli sett og hørt, og at lederen bryr seg, som angis som viktig for jobbmotivasjon. Når det gjelder spørsmål 4 som handler om trivsel og derfor en litt annen vinkling, men likevel tett forbundet med motivasjon, er svarene helt tydelig mer i retning av relasjonelle forhold der forventningene til lederen og kvaliteten i relasjonen til lederen er avgjørende. Relasjonen forutsetter at lederen, ser, lytter, bryr seg, inkluderer, verdsetter og anerkjenner medarbeideren, i tillegg til å være positiv, støttende, blid, imøtekommende, vise hensyn og være tilgjengelig.

Jeg tolker resultatene etter kategoriseringen av de fire innledende åpne spørsmålene til at alle de viktigste motivasjonelle faktorene som er nevnt, er forbundet med indre motivasjon. Man kan i tillegg tolke disse faktorene (godt arbeidsmiljø, trivsel, bli verdsatt, bli anerkjent, bli sett

og hørt), til å være viktige sosiale faktorer som kan knyttes til respondentenes opplevelse av sosial tilhørighet. Respondentenes svar ”Å bli verdsatt, sett og hørt” er sammenfallende med utsagn knyttet til sosial tilhørighet og opplevelsen av aksept i arbeidsmiljøet (Sos.tilh.B). ”Anerkjennelse” sammenfaller med utsagn knyttet til sosial tilhørighet og opplevelse av gjensidig samspill (Sos.tilh.C). Når det gjelder trivsel og godt arbeidsmiljø, kan man anta en årsaksretning ved at disse to faktorene bidrar til å skape et miljø som legger til rette for at medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet. Når det gjelder faktorene fag, fagutvikling, interesse for pasientgruppen og oppgavene, kan man i tillegg se for seg at det ligger en forutsetning av positivt relasjonelt samspill i arbeidsmiljøet for å få til et godt fagmiljø som fremmer kvalitet og utvikling.

Jeg vurderer svarene på de åpne spørsmålene, det vil si de faktorene som angis som viktigst i forhold til jobbmotivasjon, å være også i samsvar med egne medarbeideres svar på hva som ga motivasjon. Svarene fra egne medarbeidere sa at ”møtene med pasienter og pårørende” ga mest motivasjon, men viktig var også ”godt arbeidsmiljø og trivsel”. Disse svarene tolker jeg til å ligge svært nær kategoriene fra de åpne spørsmålene der faglige faktorer i tillegg til godt arbeidsmiljø og trivsel angis av en klar majoritet av respondentene.

Til tross for at motivasjonsfaktorene som respondentene oppgir som de aller viktigste i hovedsak handler om indre motivasjon, er det ikke slik at det er et enten eller når det gjelder indre og ytre motivasjon. Angivelsen av viktigheten av arbeidstid for respondentene kan være en illustrasjon på det. Ytre rammer i form av arbeidstid og lønn, kan bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet som en nødvendig forutsetning for å gjøre en god jobb. Et både og når det gjelder indre og ytre motivasjon, er påkrevet. Når det er sagt, kan resultatene i denne undersøkelsen tolkes som kraftige signaler fra respondentene vedrørende viktigheten av indre motivasjon og sosiale forhold på arbeidsplassen. Og når respondentene oppgir faktorer slik som ”godt arbeidsmiljø, trivsel, verdsetting, anerkjennelse, samt bli sett og hørt” som svært viktig for jobbmotivasjon, tydeliggjøres i tillegg forventninger til leder. Viktigheten av relasjonelle aspekter ved ledelse trer dermed fram.

5.2 Sammenhengen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

Jeg vil i det følgende drøfte funnene etter korrelasjonsanalysene i lys av SDT som postulerer at sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon. Utgangspunktet for drøftinger av

disse sammenhengene er som nevnt analysemodellen på side 27 (figur 1). Når funnene i denne undersøkelsen viser meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, er funnene i tråd med og bekrefter SDT. Den sterke sammenheng vises for alle de tre indeksene som er laget for utsagnene knyttet til sosial tilhørighet som fenomen. Sos.tilh.A som omhandler utsagn vedrørende intimitet og nærhet, og Sos.tilh.B som omhandler utsagn vedrørende aksept som forutsetning for opplevelsen av sosial tilhørighet, viser begge sterke sammenhenger (Pearsons $r = 0.45$). Med dette som bakgrunn kan man hevde at opplevelsen av å bli akseptert og opplevelsen av intimitet og nærhet i jobbreasjonene handler om opplevelsen av sosial tilhørighet. I denne undersøkelsen, er begge aspekter like viktige for opplevelsen av sosial tilhørighet. Det medfører mer spesifisert at det å like og komme godt overens med kollegaer, oppleve vennskap, at kollegaer er hyggelig mot en og synes om en, er viktig for opplevelsen av sosial tilhørighet. Likeså er å oppleve støtte, bli forstått, at man blir hørt og verdsatt av kollegaer, samt at man føler seg trygg på/med kollegaer. Dette er altså utsagn som knyttes til opplevelsen av sosial tilhørighet, men på litt forskjellig vis.

Når det gjelder Sos.tilh.C, som omhandler gjensidig samspill som forutsetning for opplevelsen av sosial tilhørighet, vises meget sterke sammenhenger med indre motivasjon hos respondentene (Pearsons $r = 0.54$). Det er en litt sterkere sammenheng mellom denne indeksen i forhold til de to tidligere nevnte indeksene over og indre motivasjon. Det kan indikere at sosial tilhørighet knyttet til opplevelsen av at kollegaene har tillit til en, at en deler felles mål, at en kan dele tanker og følelser, oppleve at kollegaer vil en vel, bli anerkjent, samt å oppleve et arbeidsmiljø preget av humor og åpen kommunikasjon, påvirker og slik er svært viktige forutsetninger for opplevelsen av indre motivasjon. Som referert tidligere i oppgaven, er disse begrepene nevnt i teori og tidligere forskning, men ikke, så langt jeg har kunnet finne ut, brukt i tilknytning til forskning om sosial tilhørighet og motivasjon i arbeidslivet.

Utsagnene har en tilnærming til sosial tilhørighet som dekker litt andre forhold enn aksept og intimitet og nærhet i relasjonene, og de er som sagt ikke tidligere validert i forskning. Det at funnene likevel viser meget sterke sammenhenger med indre motivasjon er interessant. Til tross for at det er vanskelig å trekke generelle slutninger med disse funnene som bakgrunn, bidrar funnene likevel til at det empiriske grunnlaget for forskning rundt sosial tilhørighet i arbeidslivet og forskning på SDT er utvidet. Min forskning stadfester ikke bare at det er sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon hos respondentene, men funnene stadfester i tillegg at noen utsagn eller aspekter ved sosial tilhørighet viser særdeles

sterke sammenhenger. Så langt jeg har satt meg inn i forskning om sosial tilhørighet og motivasjon i arbeidslivet, er dette nytt.

5.2.1 Årsaker til sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

Å oppleve sosial tilhørighet, også på jobben tror jeg primært handler om menneskers grunnleggende behov for å relatere til andre (ref. SDT, Kaufmann og Kaufmann 2009:237) som nevnt tidligere i oppgaven. Opplevelsen av sosial tilhørighet speiler etter min mening grunnleggende og eksistensielle aspekter ved å være menneske. Mennesker er sosiale av natur, og vi *er* i kraft av andre, og vi utvikler oss i kraft av andre. ”Uten du, intet jeg” hevdes det. Vi er helt avhengig av det sosiale samspillet med andre for å erfare, for å få tilbakemeldinger på oss selv og vår atferd, og slik lære hvordan vi opptrer sammen med andre. Man kan her trekke paralleller til jobben, der vi både er mennesker og kollegaer som skal utvikle oss og finne vår rolle og identitet i samspillet med de andre. Opplevelsen av aksept, intimitet og nærhet, samt opplevelsen av gjensidighet som knyttes til sosial tilhørighet, kan man også se på som grunnleggende, eksistensielle aspekter ved det å være menneske og kollega. Derfor blir disse faktorene viktig også i jobbsammenheng.

5.2.2 Sosial tilhørighet knyttet til gjensidige relasjoner og indre motivasjon

Hvorfor er det slik at det hos respondentene virker som om noen aspekter ved sosial tilhørighet er viktigere for indre motivasjon enn andre? Selv om det ikke er de store forskjellene, vises noe sterkere sammenheng mellom sosial tilhørighet knyttet til gjensidig samspill, enn for sosial tilhørighet knyttet til aksept og intimitet og nærhet i jobbrelasjonene. Gjensidig samspill som forutsetninger for sosial tilhørighet, kan man hevde uttrykker noe annet enn de andre faktorene. Dette andre kan tolkes som at relasjonene er dypere og kan oppfattes mer forpliktende som en følge av at man opplever gjensidig samspill. Kanskje er det slik at man opplever en større ”egenaktivitet” og ansvar i disse relasjonene, og at det bidrar til en opplevelse av positiv forpliktelse og engasjement i relasjonen. Når det gjelder tillit for eksempel, må man være to om det i en relasjon. Det kan ikke bare være den ene som har tillit. Tillit er et relasjonelt begrep, og oppstår som følge av gjensidighet. Å dele felles mål, er naturlig nok også noe man gjør i fellesskap. Man kan i denne sammenheng hevde at gjensidige relasjoner er en forutsetning for gode samarbeidsforhold der man jobber for det samme, det vil si deler felles mål. Når det gjelder å kunne dele tanker og følelser med

kollegaer, kan man anta at dette gjøres med kollegaer man har en god relasjon til. Det er nærliggende å anta at man deler tanker og følelser når det er tillit i relasjonen og når man opplever gjensidighet. Jeg vil videre anta at det er i tilsvarende relasjoner som nevnt over at man også vil kunne oppleve at kollegaer vil en vel. Når det gjelder anerkjennelse som er knyttet til denne indeksen for sosial tilhørighet, kan man hevde at den like gjerne kunne stått i gruppen med utsagn som omhandler aksept som forutsetning for sosial tilhørighet. Nå var imidlertid dette utsagnet ikke med i de tidligere validerte utsagnene knyttet til sosial tilhørighet, og kom med som en følge av teori- og forskningsgjennomgangen.

Jeg oppfatter at dette utsagnet både handler om aksept i jobbreasjonen, men man kan også si at det antakelig kreves en opplevelse av positive og gjensidige relasjoner for at man skal kjenne anerkjennelse fra kollegaer. Jeg oppfatter derfor at anerkjennelse er på et ”dypere” plan enn verdiene som er knyttet til aksept som forutsetning for sosial tilhørighet, nemlig ”støtte”, ”forståelse”, ”bli hørt”, ”bli verdsatt” og ”trygghet” i jobbreasjonene.

Humor og åpen kommunikasjon som aspekter ved sosial tilhørighet, kan også ses på som resultat av gjensidige relasjoner. Humor og åpen kommunikasjon krever en gjensidighet i relasjonen, og det krever at det er (minst) to som bidrar.

Hvordan kan mine funn vedrørende sosial tilhørighet knyttet til gjenside relasjoner (Sos.tilh.C) ses i lys av SDT? Før jeg drøfter dette vil jeg referere til hvordan Deci og Ryan (2004) beskriver SDT:

SDT conceives of humans as active, growth-oriented organisms, that innately seek and engage challenges in their environments. Attempting to actualize their potentialities, capacities, and sensibilities” (s.8)

Her beskrives mennesket som aktivt og søkende etter å utvikle seg og vokse ved å ta del i utfordringer i sitt miljø i den hensikt å utnytte sitt potensial og menneskelige kapasitet. Denne søken etter vekst og utvikling er medfødt hevder de. Her ser man viktigheten av sosialt samspill for veksten og utviklingen. Deci (1980) understreker betydningen av samspillet mellom personen og miljøet for SDT (Jelstad 2007:27). SDT vektlegger både behovene for kompetanseopplevelse, autonomi og sosial tilhørighet som bestemmende for indre motivasjon, samtidig som de tydeliggjør betydningen av sosialt samspill. Dermed blir den sosiale konteksten viktig for at samspillet skal ”bære frukter”. Slik kan indeksen Sos.tilh.C og utsagn knyttet til sosial tilhørighet som forutsetter gjensidige jobbreasjoner, ses i

sammenheng med SDT. Verdiene som nevnes i disse utsagnene lever i kraft av, og er avhengig av gjensidig samspill kan man hevde. Min antakelse om at man i gjensidige jobbreasjoner opplever en større ”egenaktivitet” og ansvar, kan ses i sammenheng med det SDT hevder er en medfødt aktiv søken etter vekst og utvikling. Når respondentene angir utsagnene knyttet til gjensidige jobbreasjoner som viktigst når det gjelder hva som er bestemmende for indre motivasjon, kan dette tolkes som en søken etter vekst og utvikling der samspillet er avgjørende.

5.2.3 Oppsummering av korrelasjoner mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon

Som en oppsummering av dette kapitlet vil jeg framheve at mine funn ser ut til å bekrefte SDT som hevder at sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon på jobben ved at de tre indeksene for sosial tilhørighet alle viser sterke sammenhenger med indre motivasjon. Det at det er gjort få undersøkelser i arbeidslivet med SDT som utgangspunkt, samt at min undersøkelse er av få som har isolert sosial tilhørighet fra kompetanseopplevelse og autonomi, gjør funnene interessante ved at de utvider det empiriske grunnlaget for SDT i arbeidslivssammenheng. Funnene stadfester at andre enn de tidligere validerte utsagnene benyttet i tidligere forskning om sosial tilhørighet, også uttrykker sosial tilhørighet. Man kan derfor hevde at begrepet sosial tilhørighet er nyansert og utvidet, og at vi dermed har noe mer kunnskap om det. Indeksen for disse utsagnene (Sos.tilh.C), viser i tillegg at sammenhengen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon er meget sterk. Svakheten ved mine funn, er at antallet respondenter tilsier at funnene vanskelig kan generaliseres og kun kan ses på som tendenser hos dem som har svart.

I følge SDT er sosial tilhørighet bestemmende for indre motivasjon. I mine funn kan jeg imidlertid ikke si noe om denne årsaksretningen, kun at det er påvist sterke sammenhenger mellom variablene. Mine funn kan derfor kun ses på som indikasjoner på at sykepleiere som opplever stor grad av sosial tilhørighet, har en høyere sannsynlighet for å oppleve indre motivasjon. Man kan også tenke seg det motsatte, nemlig at indre motiverte sykepleiere har større sannsynlighet for å oppleve sosial tilhørighet.

Man kan i tillegg tenke seg at det også er andre variabler som påvirker indre motivasjon foruten sosial tilhørighet. Noen ganger kan slike mellomliggende variabler være opplagte, men andre ganger er det variabler som er ukjente, men som likevel påvirker resultatene. Field

omtaler uansett årsaksretning eller ”årsak og effekt” mellom variabler som problematisk å vise eksakt, og refererer til et ”third-variable problem” også kalt ”tertium quid (”a third person or thing of indeterminate character”). Han utdyper dette ved å uttale at i alle korrelasjoner mellom to variabler, kan man ikke si noe om årsaksretningen, fordi det kan være en tredje/ mellomliggende variabel som kan innvirke på resultatene (Field 2009:13-14 og 173). Når det gjelder korrelasjonen mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon kan man derfor anta at det kan ligge variabler mellom disse to som kan påvirke resultatene. Til tross for påviste positive sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, kan det for eksempel være at medarbeidere som opplever stor grad av sosial tilhørighet ikke opplever indre motivasjon overhodet. Dette kan illustreres ved for eksempel: Sosial tilhørighet → Mellomliggende variabel X → Indre motivasjon. Eller det kan som sagt være andre variabler som også kan påvirke indre motivasjon. I denne analysen har jeg imidlertid ikke tatt hensyn til eventuelle mellomliggende variabler, eller kontrollert for slike. Det er kun målt korrelasjon mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon uten å si noe om årsak og effekt. Derfor blir slutninger om årsaksforhold umulig å konkludere med.

5.3 Sammenhenger mellom kjønn, alder, stillingsprosent , ansattår og sosial tilhørighet

Det er generelt meget svake sammenhenger mellom kjønn, alder, stillingsprosent og ansattår og sosial tilhørighet i følge funn i undersøkelsen (ref. tabell 6). Sammenhengen mellom alder og indeksen for sosial tilhørighet knyttet til opplevelsen av intimitet og nærhet i jobberelasjonene (Sos.tilh.A), er den eneste som viser en svak negativ sammenheng (Pearsons $r = -0.22$). Alder ses for øvrig på som en kategori for erfaring og modenhet og ikke en kategori for biologisk alder som tidligere sagt. Funnene innebærer at jo yngre (uerfaren) man er, jo sterkere sammenheng med sosial tilhørighet knyttet til intimitet og nærhet i jobberelasjonene. Det kan være naturlig at det er denne indeksen som viser sterkere sammenheng med alder, enn indeksene for sosial tilhørighet knyttet til ”aksept” eller ”gjensidig samspill” i jobberelasjonene. Dette fordi man som ung sykepleier, og kanskje derfor også relativt nyutdannet, er uerfaren og i mange tilfeller usikker i jobben. Da er det nærliggende å ha behov for å oppleve sosial tilhørighet i form av godt arbeidsmiljø der man liker kollegaene, kommer godt over ens, og der man opplever at kollegaer er hyggelig mot en. Det kan ses på som en naturlig ”sosialiseringsprosess” man går gjennom som ”ung og uerfaren”. Kanskje kunne det også forventes at alder og sosial tilhørighet knyttet til aksept

ville hatt sterkere sammenhenger med tanke på lite erfaring i yrket, fordi man i større grad er faglig usikker.

Sosial tilhørighet knyttet til intimitet og nærhet i jobbreasjonene, kan imidlertid tolkes nært til menneskers behov for sosiale tilknytninger som forutseninger for vekst og utvikling. Kanskje er det igjen vårt grunnleggende behov for å relatere til andre, være i og utvikle oss i interaksjoner med andre som ligger som forutsetninger for å oppleve sosial tilhørighet. I dette perspektivet, blir det naturlig at sosial tilhørighet knyttet til opplevelsen av intimitet og nærhet i jobbreasjonene blir det som er viktigst når man er ung og uerfaren. Og kanskje er det slik at opplevelsen av sosial tilhørighet knyttet til intimitet og nærhet, nesten kan ses på som forutsetninger for å oppleve sosial tilhørighet knyttet til ”aksept” og ”gjensidige” jobbreasjoner. Vi må med andre ord ha en grunnleggende opplevelse av sosial tilhørighet som bygger på at vi har nærhet til andre. Når vi opplever den nærheten til andre, kan man ”bygge videre”.

Det er kun funnet svært svake sammenhenger mellom ansattår og opplevelsen av sosial tilhørighet, når jeg har gjennomført korrelasjonsanalyser (se tabell 6). Sett i sammenheng med en undersøkelse utført av Begat m.fl som viser positiv sammenheng med sykepleieres alder og motivasjon (2005:228), kunne det forventes en sterkere sammenheng mellom sosial tilhørighet og antall år man har vært i stillingen. Når man har vært ansatt i samme stilling i over 10 år, kan det være nærliggende å relatere dette blant annet til opplevelse av indre motivasjon og sosial tilhørighet med bakgrunn i denne undersøkelsens funn. Til tross for at SDT ikke postulerer sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (Deci & Ryan 1985a; Ryan & Deci, 2000a i Jelstad 2007:39), viser funn i Jelstads doktoravhandling at det er negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (2007:100 og 110). Disse aspektene kan gjøre seg gjeldende for respondentene som har vært ansatt i samme stilling i over 10 år. Det er imidlertid flere årsaker til at medarbeidere blir værende i sine stillinger over lang tid. Undersøkelse av årsaker i denne sammenheng, har imidlertid ikke vært oppgavens tema.

Oppsummert kan man hevde at det ikke er statistisk signifikante sammenhenger mellom variablene i utvalget, men det vises en meget svak negativ korrelasjon mellom alder og opplevelsen av sosial tilhørighet.

5.4 Oppsummering og konklusjon av undersøkelsen som helhet

Hensikten med denne studien var å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste for sykepleiere i OUS, og da spesielt undersøke hvilken betydning sosial tilhørighet har for indre motivasjon og hvilke faktorer som påvirker opplevelsen av sosial tilhørighet på arbeidsplassen.

De viktigste motivasjonsfaktorene, i følge respondentene, er godt psykososialt arbeidsmiljø (godt arbeidsmiljø, gode kollegaer og trivsel) og faglige faktorer (interesse for faget/pasientgruppen/oppgavene, læring/videreutdanning/utfordringer). Disse faktorene er alle nærliggende å forbinde med indre motivasjon. I tillegg ble viktigheten av at lederen ser og er lyttende, bryr seg, verdsetter, anerkjenner og inkluderer medarbeidere, angitt som viktige motivasjonsfaktorer. I motsetning til det man kunne forvente ut fra tidligere forskning og SDT, oppga svært få respondenter autonomi og kompetanseopplevelse som viktig for motivasjon på jobben. Her kan det imidlertid være rom for at respondentene tolker faglige faktorer som de angir som viktige elementer for motivasjon, uten at de selv knytter dette til kompetanseopplevelse. Det kan i tillegg bemerkes at det tidligere er gjort lite forskning på SDT i arbeidslivet, noe som gjør at vi kanskje ikke vet nok om disse aspektene.

Resultatene i undersøkelsen viste meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon hos respondentene, og bekrefter dermed SDT. Som en hovedoppsummering, kan man hevde at respondentene opplever sosial tilhørighet og er indre motiverte i stor grad. Når det gjelder undersøkelse av sammenhenger mellom kjønn, alder, stillingsprosent og ansattår, viser funnene ingen statistisk signifikante sammenhenger, kun en meget svak negativ sammenheng mellom alder og sosial tilhørighet.

Undersøkelsen ble gjort som en tverrsnittsstudie, og analyser og drøftinger er sett i lys av tidligere teori og forskning, og spesielt i lys av Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori som postulerer at autonomi, kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet er bestemmende for indre motivasjon. Sosial tilhørighet som begrep er gjennomgått med bakgrunn i teori og tidligere forskning. Nye utsagn basert på denne gjennomgangen er brukt for å måle sosial tilhørighet i tillegg til tidligere brukte og validerte utsagn. Sosial tilhørighet som fenomen er målt ved hjelp av tre forskjellige indekser. Undersøkelsen kan tyde på at begrepet ”sosial tilhørighet” er nyansert og utvidet ved at indeksen med ”nye” utsagn som måler sosial tilhørighet viser

meget sterke sammenhenger med indre motivasjon, og at indeksen faktisk måler sosial tilhørighet.

Lav svarprosent på 32 (70 respondenter) bidrar dessuten til store svakheter ved undersøkelsen ved at det er vanskelig å generalisere funnene for sykepleiere i OUS slik det var ønsket i utgangspunktet. Hovedfunnene, og dermed hovedkonklusjonen, i denne undersøkelsen indikerer kun at sykepleiere i Avdeling for kreftbehandling i OUS mener at godt arbeidsmiljø og faglige faktorer er de viktigste motivasjonsfaktorene på jobben. I tillegg indikerer funnene at sykepleierne opplever stor grad av sosial tilhørighet og er betydelig indre motiverte, og at det er påvist meget sterke positive sammenhenger mellom sykepleiernes opplevelse av sosial tilhørighet på jobben og indre motivasjon.

5.4.1 Implikasjoner for ledere

I dette avsnittet vil jeg drøfte hvordan ledere kan legge til rette for medarbeideres motivasjon og opplevelse av sosial tilhørighet med bakgrunn i funn i denne undersøkelsen.

Utgangspunktet er hvordan medarbeidere kan prestere godt på jobb. Spørsmålene innledningsvis om hvordan få mer helse ut av hver krone, hvordan få medarbeidere til å yte godt til tross for press på tid og ressurser, og hvordan skape et arbeidsmiljø med sosial tilhørighet og faglig vekst der medarbeidere er motiverte, er sentrale i et helsevesen i endring.

Basert på det som har framkommet som de viktigste motivasjonsfaktorene, synes det å ligge store motivasjonspotensial i faglige faktorer og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det bør bidra til at ledere retter oppmerksomheten mot disse områdene i utøvelse av ledelse. Når det gjelder faglige faktorer innebærer dette å legge til rette for faglig kvalitet og kunnskapsbasert praksis i avdelingen som helhet. I tillegg kreves det at lederen bidrar til fagutvikling for den enkelte medarbeider ved å se mer individuelt hva den enkelte har behov for. I dette perspektivet skal det bemerkes at sykepleiere også har et selvstendig ansvar for å være faglig oppdaterte (ref. Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere pkt 1.3 og 1.4).

Det at det i undersøkelsen er stadfestet sterke sammenhenger mellom opplevelsen av sosial tilhørighet og indre motivasjon, bør motivere ledere til å legge til rette for et arbeidsmiljø der

medarbeidere opplever sosial tilhørighet i størst mulig grad. Det kan bidra til bedre jobbprestasjoner. Det krever at lederen investerer i relasjonene med sine medarbeidere. Arbeidsmiljøet og hvordan man har det på jobb med sine kollegaer og sin leder, vil ha betydning for opplevelsen av sosial tilhørighet. Det medfører, at ledelse og arbeidsmiljø er helt sentrale komponenter på jobben. Dette bekreftes av Baard, Deci og Ryan som i sine studier om motivasjon på jobben, hevder at ledelse og arbeidsmiljøet er ekstremt viktig for gode jobbprestasjoner (2004:2064). Dersom ledere er oppmerksomme på sine medarbeideres behov, samtidig som de skaper et miljø slik at behovene tilfredsstilles, vil dette føres til positive jobresultater (Baard i Baard et al 2004:2064). I tråd med dette, refereres det til en ledelsestilnærming som mener at de mest effektive ledere bidrar til å utforme et miljø som fungerer støttende på medarbeideres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Baard og Aridas i Baard et al 2004:2064). SDT har vært sentral i oppgaven, og teorien støtter også det ovenstående ved at den hevder man skal skifte fokus fra å ansette ”den riktige”, til å mene at arbeidsmiljøet i organisasjonene skal tilrettelegges slik at alle ansatte får muligheter til å få sine indre behov (behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi) dekket, og dermed yte bra (Deci og Ryan 2004:260). Dette kan være noe av svaret på hvordan ledere kan skape et arbeidsmiljø med sosial tilhørighet, faglig vekst der medarbeidere er motiverte. At respondentene angir faglige faktorer og godt arbeidsmiljø som de viktigste motivasjonsfaktorene, kan tolkes som en ytterligere poengtering av viktigheten av å satse på ledelse og et godt arbeidsmiljø.

Medarbeidere som opplever relasjonen til sin arbeidsplass som sosial, ”betaler” tilbake med høy organisasjonsforpliktelse og lojalitet, samt at de leverer bedre jobbprestasjoner og har mer ekstrarolleatferd (Kuvaas 2008:32). Slik kan opplevelsen av sosial tilhørighet bidra til bedre jobbprestasjoner, økt effektivitet og dermed bedre utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Og slik kan man ”få mer helse ut av hver krone”.

5.4.2 Hvordan kan ledere legge til rette for sosial tilhørighet og motivasjon?

Som en følge av kapittelet over, kan spørsmålet utdypes: Hvordan kan ledere legge til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø som støtter behovet for sosial tilhørighet?

I og med at sosial tilhørighet tidligere i oppgaven ble inndelt i tre indekser med tanke på å måle fenomenet, kan ledere ta utgangspunkt i disse. Det medfører at ledere bør rette oppmerksomheten mot faktorer i arbeidsmiljøet som bidrar til at medarbeidere opplever

aksept, intimitet og nærhet, samt gjensidighet i jobbrelasjonene. Her trer som tidligere nevnt de relasjonelle aspektene ved ledelse fram som viktig. I en undersøkelse gjort blant 350 mellomledere i Norge, tydeliggjøres viktigheten av den relasjonelle kompetansen ved at undersøkelsen viste at ledere som var åpne og relasjonsorienterte, ble vurdert som bedre ledere enn dem som skåret lavt på mellommenneskelige ferdigheter (Skogstad og Einarsen 2010:117). Åpenhet og relasjonsorientering forutsetter etter min mening at ledere må ha god relasjonskompetanse og ha god kompetanse når det gjelder kommunikasjon.

Når ledere skal rette oppmerksomheten mot medarbeideres behov, krever det at de setter seg inn i den enkeltes situasjon. Motivasjon og sosial tilhørighet varierer, har vi sett i denne oppgaven. Behovet for aksept, intimitet og nærhet og behovet for gjensidighet i jobbrelasjonene vil være behov som trer fram i varierende grad for den enkelte medarbeider. Kunsten for lederen, er å forstå hvilke behov den enkelte har, og ta utgangspunkt i sin måte å lede på i forhold til det. Empati er sentralt. Åpen og gjensidig kommunikasjon likeså. Her stilles store krav til lederen og ansvaret lederen har for å tilrettelegge det psykososiale arbeidsmiljøet. Samtidig ligger også et stort ansvar på medarbeiderne dersom den nødvendige gjensidigheten skal "bære frukter" i form av trygge, åpne og gjensidige relasjoner som man faktisk kan se på som forutsetninger for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Skogstad og Einarsen omtaler lederen som "lagspiller", og hevder at et godtfungerende lag er avhengig av at lagets medlemmer opplever gjensidig følelse av trygghet, tillit, åpenhet og respekt. De sier at disse følelsene må skapes og utvikles (2010:117). Jeg oppfatter at dette er helt i tråd med Deci og Ryans SDT som påpeker viktigheten av gjensidig samspill i sin teori (ref. SDT i Deci og Ryan 2004:5). Samspill forutsetter flere aktører. I et skapende, positivt og levende samspill som preges av gjensidighet må både lederen og medarbeideren ta ansvar. Hovedansvaret ligger imidlertid på lederen.

5.4.3 Er det behov for en ny type ledelsestilnærming mer rettet mot relasjoner og det kommunikative?

Innledningsvis i oppgaven stilte jeg spørsmål ved om det er behov for en ny type ledelsestilnærming mer rettet mot relasjoner og det kommunikative. Jeg hevdet i tillegg at en slik tilnærming kunne være viktig som argument inn i "effektivitets-diskusjonene" som følger av mindre ressurser og krav til økt effektivisering. Med oppgavens lave svarprosent, blir det også i denne sammenheng vanskelig å svare generelt på dette spørsmålet. For sykepleierne i

Avdeling for kreftbehandling i OUS vil imidlertid mitt svar være et ja til en ledelsestilnærming som vektlegger relasjonelle aspekter ved ledelse i betydelig grad. Nå kan det hende at det nettopp er det lederne i avdelingen faktisk gjør i og med at funnene i undersøkelsen viser at sykepleierne opplever stor grad av sosial tilhørighet og indre motivasjon. Dersom ytterligere forskning på sosial tilhørighet og indre motivasjon i arbeidslivet bekrefter mine funn, vil man imidlertid kunne hevde mer generelt at denne ledelsestilnærmingen er nyttig med tanke på best mulige jobbprestasjoner. Det medfører at ledere bevisst og aktivt bruker relasjonene og kommunikasjonskompetanse for å legge til rette for at medarbeiderne skal oppleve størst mulig grad av sosial tilhørighet. En slik ledelsestilnærming bruker sosial tilhørighet som motivasjon for gode jobbprestasjoner. Som oppgaven har vist, er det et stort potensial i medarbeideres motivasjon.

Når det gjelder ledelsestilnærming, er det viktig å understreke at det ikke er *en* tilnærming som er den eneste rette. Ledere kan bruke forskjellige tilnærminger som ”verktøy”, det vil si at man tar i bruk det verktøyet som anses mest hensiktsmessig i den gitte situasjon. Det at medarbeidere er forskjellige, har forskjellige behov og opplever forskjellig grad av sosial tilhørighet og indre motivasjon, tilsier nettopp viktigheten av å kunne bruke flere ”verktøy” dynamisk. Begrunnet i denne undersøkelsens funn, blir likevel en hovedkonklusjon at en ledelsestilnærming som vektlegger relasjonelle og kommunikative forhold, kan være hensiktsmessig for bedre jobbprestasjoner i tider med press på økonomi og ressurser. Relasjonelle investeringer i medarbeiderne kan dermed bli økonomisk lønnsomme og dermed i tillegg være gode argumenter i ”effektivitets-diskusjonene”.

5.4.4 Implikasjoner for videre forskning

Det trengs ytterligere forskning vedrørende motivasjon og sosiale faktorerers betydning for motivasjon i arbeidslivet. Jelstad bekrefter også dette i sin doktoravhandling, der hun refererer til mangelen på forskning vedrørende rollen sosiale faktorer har på motivasjon (Morgeson & Campion 2003; Parker & Wall 2001 i Jelstad 2007:30). I undersøkelsen er meget sterke sammenhenger mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon bekreftet. Både generaliseringer av funn og årsaksretning har det imidlertid vært vanskelig å si noe om. Ytterligere forskning på sosial tilhørighet og indre motivasjon i arbeidslivet vil kunne bidra til sikrere resultater. Flere undersøkelser i arbeidslivet der sosial tilhørighet isoleres som faktor fra autonomi og kompetanseopplevelse, vil kunne gi utvidet empiri når det gjelder SDT i tillegg til at det vil gi

mer kunnskap om sosial tilhørighet og sosiale faktorerers betydning for motivasjon. Mer forskning på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet, vil dessuten gjøre ledere mer treffsikre når det gjelder hvordan de skal ”forløse” den enkelte medarbeiders motivasjon. Det vil være viktig kunnskap i arbeidslivet generelt, men og for et helsevesen med press på ressurser.

”Mer helse ut av hver krone” handler overordnet om politikk og hva som ligger i økt effektivitet i helsevesenet. Her kan man blant annet problematisere kvalitet, kvantitet og prioriteringer i samfunnet. Her ligger også store og interessante områder å forske på.

6 Litteraturliste

Alderfer, C.P. (1972): *Existence, relatedness, and growth. Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press,

Alvesson, M., og Sköldberg, K. (2008): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, India: Studentlitteratur

Baard, P.P., Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2004): Intrinsic need satisfaction, a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068

Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995): The need for belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529

Befring, E. (2010): *Kvantitativ metode*, Forskningsetisk bibliotek URL:
http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativ-metode/#_Innledning (lest 23.03.11)

Begat, I., m.fl (2005): Nurses' satisfaction with their environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*, 2005, 13, 221 -230. Blackwell Publishing Ltd.

Bokmålsordboka: Oppslagsord: Selvbestemmelse. URL: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=selvbestemmelse&bokmaal=+&ordbok=bokmaal> (lest 07.01.12)

Brochs-Haukedal, W. (2010): *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utgave. Cappelen Akademiske Forlag

Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2004): *Handbook of Self-Determination Research*, USA: University of Rochester Press

- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human behavior*. New York: University of Rochester, Plenum Press
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of human Motivation, Development, and Health. *Canadian psychology* 2008, Vol. 49, No.3, 182-185
- Donne, J. (1975): *Devotions upon emergent occasions*. Montreal, Canada: McGill Queens University Press.
- Einarsen, S og Skogstad, A.(red) (2008): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 5.opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S og Skogstad, A.(red) (2010): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. 5. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Field, A. (2009): *Discovering statistics using SPSS*, Third Edition, SAGE
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005): Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362
- Glasø, L. (2008): Det emosjonelle samspillet i leder- medarbeiderrelasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nummer 3, s. 240-248
- Halvorsen, K. og Johannessen, A. (1998): *Marginalisering, sosial tilhørighet og verdifelleskap. Sluttrapport, HIO-rapport 1998 nr11*, Høgskolen i Oslo 1998.
- Haukedal, W. (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*, 7. utgave. Oslo: Cappelen akademiske forlag, Oslo
- Jelstad, B. (2007): *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*, Norges Handelshøyskole
- Jelstad, B. (2008): Hva påvirker indre motivasjon på arbeidsplassen, *Tidsskrift for Fag og Tro*. Nr.1

Johannessen, A. (2009): *Introduksjon til SPSS*, 4.utgave, Oslo: Abstrakt Forlag

Johannessen, A. m.fl. (2009): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 3. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Krogh, T. (2009): *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*, 1.utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag

Kuvaas, B. (red.), 2008: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*”, Bergen: Fagbokforlaget

Landsorganisasjonens (LO) nettside: *Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø*, URL: <http://www.lo.no/s/Arbeidsliv/Arbeidsmiljo-og-sikkerhet/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>, lest 18.12.11

Lillemyr, O.F. (2007): *Motivasjon og selvforståelse*, Oslo: Universitetsforlaget

Lines, R. (2011): Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, Årg. 14, nr. 3. URL: <http://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere> (lest 15.07.2011)

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 2005-06-17 nr 62: URL: <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-062.html#4-3> (lest 11.10.11)

Lynch, M. (2010): *Basic Needs and Well-Being. A Self-Determination Theory View* URL: http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas10/Article_70.pdf

Martinsen, Ø.L, red. (2008): *Perspektiver på ledelse*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Mordal T. L. (2000): *Som man spør får man svar. Arbeid med survey-opplegg*, Universitetsforlaget, Stavanger

Myklemyr, A (2010): - Ikke lederens jobb å motivere de ansatte. *Ukeavisen Ledelse*, Nr. 42, 03.12.2010.

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2011): *Hverdagsbeskrivelser fra norske sykehus. Resultater etter en landsomfattende undersøkelse blant sykepleiere i 2009* URL: <http://www.kunnskapssenteret.no/Publikasjoner/Hverdagsbeskrivelser+fra+norske+sykehus.+Resultater+etter+en+landsomfattende+unders%C3%B8kelse+blant+sykepleiere+i+2009.13580.cms> (lest 12.12.11)

Nordhaug, O., (2002): *LMR. Ledelse av Menneskelige Ressurser. Måltrettet personal-og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Nordhaug, O., (2010): *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget

NTB (2011): *Ndure vurderte karrierestopp*, URL: <http://www.tv2sporten.no/ovrig/ndure-vurderte-karrierestopp-3406466.html> (lest 03.02.11)

Oslo Universitetssykehus HF: *Årsberetning 2010*, URL: <http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss/rapporter/Documents/Styrets%20beretning%202010.pdf> (lest 11.03.12)

Oslo Universitetssykehus HF : *Oslo universitetssykehus - tall og fakta per november 2011* URL: http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Om%20oss/Om%20helseforetaket/Tall_og_fakta_Oslo%20universitetssykehus.pdf (lest 12.03.12)

Richer S.F. et.al (2002): A Motivational Model of Work Turnover, *Journal of Applied Social Psychology* , 32 (10), 2089-2113

Richer S. og Vallerand R.J. (1996): *The Need for Relatedness Scale (NRS-10)*. URL: http://www.google.no/search?source=ig&hl=no&rlz=1G1TSEG_NONO362&q=the+need+for+relatedness+scale+%28NRS-10%29&aq=f&aql=&oq= (lest 28.05.11)

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, end Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78

Seland S.I. (2011): *Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?*, Masteroppgave i Verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo

Skogstad, A. og Einarsen, S. (red) (2010): *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 3. opplag. Bergen. Fagbokforlaget.

Spurkland J. (2005): *Relasjonsledelse*, 2.utgave, Oslo: Universitetsforlaget

Store Norske Leksikon: Oppslagsord: Internalisering URL: snl.no/snl_artikkel/internalisering (lest 15.01.12)

TriTrans Search Result: Oppslagsord oversatt fra engelsk til norsk: Relatedness og belonging. URL:

<http://www.tritrans.net/cgibin/translate.cgi?spraak=Engelsk&Fra=relatedness&button=Translate!> (lest 15.01.12)

Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere (revidert 2011): URL:

https://www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/785285/NSF-263428-v1-YER-hefte_pdf.pdf (lest 01.05.12)

7 Vedlegg

Vedlegg Nr.1 Mailinvitasjon med informasjon til respondentene

Kjære sykepleier!

Ledelsen i din klinikk har gitt sin tilslutning til å delta i en undersøkelse om trivsel, sosial tilhørighet og motivasjon.

Hvordan du opplever trivsel og sosial tilhørighet på jobben har stor betydning for motivasjon og for den jobben som faktisk gjøres. Økt kunnskap om sammenhenger mellom sosial tilhørighet og motivasjon kan bidra til at ledere bedre kan tilrettelegge for at medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet og motivasjon på jobben.

I forbindelse med mastergradsstudie i Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole ønsker jeg å undersøke forholdene omkring trivsel, sosial tilhørighet og motivasjon blant sykepleiere i OUS. Undersøkelsen er anonym, og alt datamateriale vil behandles konfidensielt. Det betyr at publiserte resultater og opplysninger ikke kan tilbakeføres til deg som person. Studien avsluttes i mai 2012, og resultatene vil bli presentert i min masteroppgave. Utfylte spørreskjemaer fra ansatte vil utgjøre datamaterialet i undersøkelsen.

Deltakelsen er frivillig. Ditt svar er imidlertid viktig for at undersøkelsen skal kunne bli best mulig! Det tar ca 10 minutter å besvare spørreskjemaet.

For å starte, gå inn på linken nedenfor.

På forhånd takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Øyunn Granerud

Mastergradsstudent i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole

Spørsmål til undersøkelsen kan rettes til Øyunn Granerud, Epost: oyunn@snippen19a.com,

Tlf: 470 57 466

Vedlegg Nr.2 Spørreskjema

Spørreskjema om sosial tilhørighet som motivasjon. Des 2011

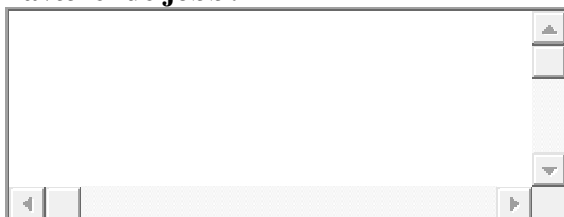
Sosial tilhørighet og motivasjon er en forutsetning for gode jobbprestasjoner.

Hvordan du trives og opplever sosial tilhørighet på arbeidsplassen har stor betydning for motivasjon og for den jobben som faktisk gjøres. Svarene fra undersøkelsen vil kunne gi mer kunnskap om sammenhenger mellom sosial tilhørighet og motivasjon, samt hvordan ledere kan legge til rette for at medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet på jobben.

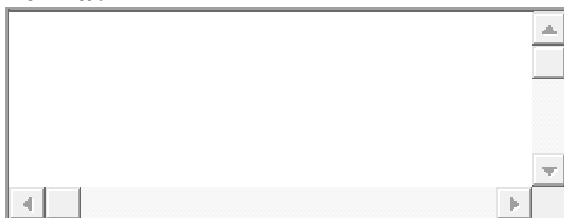
Din identitet vil holdes skjult
Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

Her kommer først noen åpne spørsmål du bes om å besvare:

1) Hva er de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb?

A large rectangular text input box with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a small upward-pointing arrow. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow, and on the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.

2) Hva er de viktigste grunnene til at du fortsatt jobber her nå?

A large rectangular text input box with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a small upward-pointing arrow. On the bottom left, there is a small square button with a left-pointing arrow, and on the bottom right, there is a small square button with a right-pointing arrow.

3) Hva mener du er det aller viktigste din leder kan gjøre for å legge til rette for din jobbmotivasjon?

4) Hva mener du er det aller viktigste din leder kan gjøre for at skal trives på jobb?



Nedenfor er en liste med utsagn om hvordan du kan oppleve forhold på jobben. Du kan velge mellom 6 svaralternativer. Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

Noen av punktene kan synes overlappende. Dette er for å fange opp nyanser i temaet. Svar ut fra beste evne, og kom eventuelt med tilleggskommentarer på slutten av skjemaet.

5) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Stort		Litt		Stort	
	Svært uenig	sett uenig	Litt uenig	Litt enig	sett enig	Svært enig
Jeg liker mine arbeidskollegaer svært godt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kommer godt overens med folk på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg holder meg stort sett for meg selv på jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser på mine kollegaer som venner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er ikke mange folk på jobben jeg har et nært forhold til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det virker som
om mine
kollegaer ikke
synes så mye om
meg.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Folk på jobben
er stort sett
hyggelige mot
meg.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

6) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Stor			Stor		
	Svært	sett	Litt	Litt	sett	Svært
	uenig	uenig	uenig	enig	enig	enig
Jeg føler at kollegaene støtter meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg forstått av mine kollegaer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler mine kollegaer hører på meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg verdsatt av mine kollegaer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg trygg med/på mine kollegaer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

7) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Stor			Stor		
	Svært	sett	Litt	Litt	sett	Svært
	uenig	uenig	uenig	enig	enig	enig
Jeg opplever at kollegaene generelt har tillit til meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at vi deler felles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

mål på
arbeidsplassen.

Jeg føler at jeg
kan dele tanker
og følelser med
mine kollegaer.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jeg føler at mine
kollegaer vil meg
vel.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jeg føler at mine
kollegaer
anerkjenner
meg.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jeg opplever at
humor preger
arbeidsmiljøet
vårt.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jeg opplever at
arbeidsmiljøet
vårt preges av
åpen
kommunikasjon.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

8) Forhold omkring personlige egenskaper

		Stort			Stort	
	Svært	sett	Litt	Litt	sett	Svært
	uenig	uenig	uenig	enig	enig	enig
Jeg opplever meg generelt som en utadvent person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gir lett uttrykk for tanker og følelser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever meg generelt som en innadvent person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har lett for å se positivt på ting i livet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ganske	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pessimistisk av natur.

Jeg uroer meg ofte for morgendagen.

☐☐☐☐☐☐

Jeg er samvittighetsfull.

☐☐☐☐☐☐

Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

9) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

		Stort			Stort	
	Svært	sett	Litt	Litt	sett	Svært
	uenig	uenig	uenig	enig	enig	enig
Jeg er ganske fornøyd med min nåværende jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De fleste dager trives jeg med jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsdagene ser aldri ut til å ha noen ende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever virkelig glede i mitt arbeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes jobben min er ganske ubehagelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Kryss av på det alternativet som passer best for deg i din nåværende arbeidssituasjon. Sett kun ett kryss for hvert utsagn.

10) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

		Stort			Stort	
	Svært	sett	Litt	Litt	sett	Svært
	uenig	uenig	uenig	enig	enig	enig
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er veldig spennende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av og til blir jeg så inspirert av	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jobben min at jeg
nesten glemmer
ting rundt meg.

Mine
arbeidsoppgaver
er i seg selv en
viktig drivkraft i
jobben min.

☐☐☐☐☐☐

Det er gøy å
jobbe med de
arbeidsoppgavene
jeg har.

☐☐☐☐☐☐

Jobben min er så
interessant at den
i seg selv er sterkt
motiverende.

☐☐☐☐☐☐

Jeg tenker ofte på
å slutte i
nåværende jobb.

☐☐☐☐☐☐

Totalt sett vil jeg
si at jeg er godt
motivert for
jobben min.

☐☐☐☐☐☐

Til slutt bes du om å komme med noen opplysninger om deg som arbeidstaker
(konfidensielt):

11) * Kjønn:

☐ Kvinne ☐ Mann

12) * Alder:

☐ 20-29 år ☐ 30-39 år ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ Over 60

13) * Stillingsprosent:

☐ 100% ☐ 50-99% ☐ Under 50%

14) * Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?

☐ Under ett år ☐ 1-5 år ☐ 6-10 år ☐ Over 10 år

**15) Dersom du har kommentarer til undersøkelsen kan du
skrive dette her:**



Vedlegg Nr.3 Beskrivelse av variablene ”sosial tilhørighet” og ”indre motivasjon”

Sosial tilhørighet

For å undersøke respondentenes opplevelse av sosial tilhørighet på jobben, ble det benyttet tidligere validerte påstander kodet Sos.tilh.8B – Sos.tilh.12B fra ”The need for relatedness scale (NRS-10)(Richer &Vallerand (1996) og fra Jelstad 2007/Kuvaas 2006) kodet Sos.tilh.1A – Sos.tilh.7A. Egne påstander om sosial tilhørighet basert på teori- og forskningsgjennomgang samt forundersøkelsen blant egne medarbeidere er kodet Sos.tilh.13C – Sos.tilh.19C. Respondentene ble bedt om å vurdere total 19 påstander knyttet til sosial tilhørighet:

Indeks ”Sos.tilh.A”:

Jeg liker mine arbeidskollegaer svært godt (Sos.tilh.1A).

Jeg kommer godt overens med folk på jobben (Sos.tilh.2A).

Jeg holder meg stort sett for meg selv på jobben (Sos.tilh.3A).(R)

Jeg ser på mine kollegaer som venner (Sos.tilh.4A).

Det er ikke mange folk på jobben jeg har et nært forhold til (Sos.tilh.5A).(R)

Det virker som om mine kollegaer ikke synes så mye om meg (Sos.tilh.6A).(R)

Folk på jobben er stort sett hyggelige mot meg (Sos.tilh.7A). (Jelstad 2007:69-70 og 141).

(R) er reversert påstand.

Indeks ”Sos.tilh.B”:

Jeg føler at kollegaene støtter meg (Sos.tilh.8B).

Jeg føler meg forstått av mine kollegaer (Sos.tilh.9B).

Jeg føler mine kollegaer hører på meg (Sos.tilh.10B).

Jeg føler meg verdsatt av mine kollegaer (Sos.tilh.11B).

Jeg føler meg trygg med/på mine kollegaer (Sos.tilh.12B).

(”The need for relatedness scale (NRS-10), Richer &Vallerand,1996)

Indeks ”Sos.tilh.C”:

Jeg opplever at kollegaene generelt har tillit til meg (Sos.tilh.13C).

Jeg opplever at vi deler felles mål på arbeidsplassen (Sos.tilh.14C).

Jeg føler at jeg kan dele tanker og følelser med mine kollegaer (Sos.tilh.15C).

Jeg føler at mine kollegaer vil meg vel (Sos.tilh.16C).

Jeg føler at mine kollegaer anerkjenner meg (Sos.tilh.17C).

Jeg opplever at humor preger arbeidsmiljøet vårt (Sos.tilh.18C).

Jeg opplever at arbeidsmiljøet vårt preges av åpen kommunikasjon (Sos.tilh.19C).

(Egne utsagn basert på ”forundersøkelse” hos egne medarbeidere, teori og forskningsgjennomgang).

Indre motivasjon

For å undersøke respondentenes grad av indre motivasjon, ble i hovedsak tidligere validerte påstander kodet Indremotivasjon 1-6 benyttet (Kuvaas 2008:60 og Jelstad 2007:69-70 og 141). To påstander er imidlertid hentet fra Seland sin masteroppgave kodet Indremotivasjon 7-8 (2011:101). Respondentene ble bedt om å vurdere 8 følgende påstander knyttet til indre motivasjon:

Indeks ”Indremotivasjon”:

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull (Indremotivasjon1).

Jobben min er veldig spennende (Indremotivasjon2).

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg (Indremotivasjon 3).

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min (Indremotivasjon 4).

Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har (Indremotivasjon 5).

Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende (Indremotivasjon 6).

Jeg tenker ofte på å slutte i nåværende jobb (Indremotivasjon 7). (R)

Totalt sett vil jeg si at jeg er godt motivert for jobben min (Indremotivasjon 8).

(R) er reversert påstand. (Kuvaas 2008:60)

Vedlegg Nr.4 Cronbachs alfa for sosial tilhørighet

Cronbachs alfa for Sos.tilh.A:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	7

Cronbachs alfa for Sos.tilh B:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	5

Cronbachs alfa for Sos.tilh.C:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.868	7

Vedlegg Nr.5 Frekvenstabell med bakgrunnsinformasjon på respondentene

Kjønn Kjønn:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Kvinne	65	92.9	92.9	92.9
	2 Mann	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Alder Alder:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 20-29 år	16	22.9	22.9	22.9
	2 30-39 år	21	30.0	30.0	52.9
	3 40-49	14	20.0	20.0	72.9
	4 50-59	14	20.0	20.0	92.9
	5 Over 60	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Stillingsprosent Stillingsprosent:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 100%	45	64.3	64.3	64.3
	2 50-99%	23	32.9	32.9	97.1
	3 Under 50%	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Ansattår Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Under ett år	5	7.1	7.1	7.1
	2 1-5 år	28	40.0	40.0	47.1
	3 6-10 år	16	22.9	22.9	70.0
	4 Over 10 år	21	30.0	30.0	100.0

Ansattår Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Under ett år	5	7.1	7.1	7.1
	2 1-5 år	28	40.0	40.0	47.1
	3 6-10 år	16	22.9	22.9	70.0
	4 Over 10 år	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Vedlegg Nr.6 Frekvensanalyse for sosial tilhørighet og indre motivasjon (mean)

Statistics

		Sos.tilh.A	Sos.tilh.B	Sos.tilh.C	Indremotivasjon
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0
Mean		5.0898	5.1629	5.0673	4.7918

Vedlegg Nr.7 Standardavvik for sosial tilhørighet

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sos.tilh.A	70	3.00	6.00	5.0898	.61007
Sos.tilh.B	70	.00	6.00	5.1629	1.16931
Sos.tilh.C	70	.00	6.00	5.0673	1.04207
Indremotivasjon	70	1.00	6.00	4.7918	.91025
Kjønn Kjønn:	70	1	2	1.07	.259
Alder Alder:	70	1	5	2.59	1.245
Stillingsprosent	70	1	3	1.39	.546
Stillingsprosent:					
Ansattår Hvor lenge har du været i din nåværende stilling?	70	1	4	2.76	.970
Valid N (listwise)	70				